ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

СМАЧИЛО ВАЛЕНТИНА ВОЛОДИМИРІВНА

УДК: 331.108.2:656.13(477.54)

ДИСЕРТАЦІЯ
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

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

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

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

Науковий консультант – Калініченко Людмила Леонідівна, доктор економічних наук, професор

Примірник дисертації ідентичний за змістом з тими примірниками, поданими до спеціалізованої вченої ради ДБ 4820.05
Учений секретар спеціалізованої вченої ради ДБ 4820.05
Чорнобровин Т.В.

Харків – 2021

АНОТАЦІЯ

Смачило В.В. Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом транспортних підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); (051 - Економіка). – Харківський національний університет будівництва та архітктури Міністерство освіти і науки України, Харків, 2021. - Український державний університет залізничного транспорту Міністерство освіти і науки України, Харків, 2021.

Мета дисертаційної роботи полягає у розробленні теоретико-методологічних, концептуальних засад і методико-прикладних положень з управління кадровим потенціалом транспортних підприємств на основі реалізації концепцій взаємної соціальної відповідальності та синергії в контексті забезпечення сталого розвитку.

Дисертація складається зі вступу, п’яти розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

У першому розділі «Кадровий потенціал як соціально-економічна категорія» розглянуто питання щодо дефініції категорій, які визначають роль людини в соціально-економічних процесах; виконано рівнево-ієрархічне розмежування соціально-економічної категорії «кадровий потенціал», а також представлено квінтесенцію та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства» та «кадровий потенціал працівника».

Визначено критичні точки розбіжностей щодо розуміння категорії «кадровий потенціал підприємства» (КПП) в сучасній науковій думці: кваліфікаційно-правові, сутнісного навантаження та цільового спрямування. Відповідно до кожної розбіжності сформовано авторське бачення: 1) високий рівень кваліфікації та належність до штату працівників, які відповідають

вимогам посади; 2) наявна сукупність здібностей і можливостей кадрів підприємства, що мають кількісні та якісні характеристики; 3) досягнення сталого розвитку, який є найбільш містким поняттям, що не прив'язане ні до горизонтів здійснення, ні до часткових форм прояву, забезпечує врахування інтересів як співробітників, так і підприємства (гармонізація).

Осмислення різноманітних підходів до визначення сутності соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства» дозволило удосконалити теоретичний базис дослідження через уточнення сутності понять «кадровий потенціал підприємства» та «кадровий потенціал працівника» на підставі їх розгляду як відкритої соціально-економічної системи, які, на відміну від існуючих, характеризуються сукупністю здібностей і можливостей носіїв потенціалу (для підприємства) та сукупністю власних здібностей і можливостей (для працівника), що мають кількісні та якісні характеристики, необхідні підприємству задля сталого розвитку. Це дозволило розширити теоретичний базис дослідження та поглибити наукові знання про природу кадрових потенціалів.

Вивчення сутнісного навантаження категорій, що досліджуються, вимагає обґрунтування характеристик КПП. У сучасній економічній думці прийнято розмежовувати кількісні та якісні характеристики КПП при тому, що однакова величина (рівень) КПП може забезпечуватися як більшою чисельністю за низьких якісних характеристик, так і меншою чисельністю, але з більш високими якісними характеристиками.

Автором запропоновано поєднання бінарного та SMART-підходів у єдину процедуру формування масиву характеристик КПП, яка відображає чіткі критерії якісних і кількісних характеристик, що дозволяє із загальної їх множини відібрати такі, які б відповідали поставленим умовам і мали однозначне трактування сутнісного навантаження. У результаті відібрано 25 кількісно-якісних характеристик кадрового потенціалу, які в подальшому доцільно поєднати в компоненти та визначити показник або групу показників, що будуть використані для оцінювання рівня КПП.

Доведено наявність взаємозв'язку між цілями сталого розвитку і стратегіями розвитку України, регіону, м. Харкова і транспортної галузі та встановлено, що питання формування та розвитку кадрового потенціалу, та, відповідно, й управління ним, є першочерговим завданням на всіх рівнях ієрархії соціально-економічної системи, що актуалізує його для транспортних підприємств та вимагає врахування в стратегіях на рівні підприємства.

Врахування соціальної відповідальності під час управління кадровим потенціалом на транспортних підприємствах є необхідною умовою сталого розвитку. Під соціальною відповідальністю пропонується розуміти відповідальність людини, групи людей або суб'єктів господарювання за свої вчинки та дії, відповідно до моральних, етичних та нормативних принципів суспільства. Таке розуміння соціальної відповідальності дозволяє стверджувати, що вона повинна охоплювати всі рівні як підприємства, так і групи людей, які виражають його кадровий потенціал під час управлінських дій.

У другому розділі «Теоретико-методологічні аспекти управління кадровим потенціалом підприємств» визначено теоретико-методичний інструментарій управління кадровим потенціалом, досліджено концепцію синергії соціально-економічних систем взагалі та в управлінні кадровим потенціалом зокрема; розроблено механізм управління кадровим потенціалом підприємства.

Процес управління КПП на основі функціонально-процесного підходу дозволяє врахувати не лише функціональне наповнення, але й послідовність процесу та взаємозв'язки між окремими етапами. Базисні умови формування системи управління КПП, що відрізняють авторське представлення від існуючих, полягають у такому: триєдиність потенціалу як поєднання минулого, теперішнього та майбутнього; наявність/відсутність трудових взаємовідносин із носіями кадрового потенціалу; майбутній, теперішній та минулий КПП, яким здійснюється управління.

Обґрунтовано теоретико-методичні засади структуризації системи управління кадровим потенціалом підприємства, що, на відміну від

існуючих, базуються на визначенні змісту елементів системи за стадіями офіційних трудових відносин носіїв кадрового потенціалу з роботодавцями з врахуванням різних за часом реалізації видів кадрового потенціалу, що спрямовано на забезпечення ефективності управлінських процесів;

Розширено класифікацію методів управління кадровим потенціалом підприємства на основі ієрархічно-фасетного підходу, яка, на відміну від існуючих, доповнена класифікаційними ознаками «Категорія поколінь» (X-, Y-, Z-покоління) та «Прояв потенціалу» (*out*-управління й *in*-управління), що відрізняється більшою гнучкістю і дозволяє враховувати стадію, на якій здійснюється процес управління та особистісні характеристики носія кадрового потенціалу під час прийняття управлінських рішень;

Сформовано механізм управління кадровим потенціалом підприємства, що побудований на концептуальних засадах синергії взаємодії кадрового потенціалу підприємства в цілому та потенціалів його окремих працівників та який є складним динамічним процесом, який передбачає формування управлінських впливів зі зміни або підтримки відповідних видів кадрових потенціалів та дає змогу визначити ефективність управління, ідентифікувати наявність синергії, раціональність й оптимальність синергічної взаємодії.

Доповнено теоретичні положення синергічного управління кадровим потенціалом підприємства, які, на відміну від існуючих, враховують наявність двох типів синергічних ефектів, що виникають під час управління кадровим потенціалом, і двох джерел синергічного ефекту – кадрової й управлінської синергії. Це дозволило визначити синергічний ефект як певний додатковий результат, що виникає внаслідок управлінського впливу на взаємодіючу сукупність окремих кадрових потенціалів працівників підприємства з метою їх скоординованої дії задля забезпечення взаємного сталого розвитку.

У третьому розділі «Теоретико-методичний інструментарій оцінювання кадрового потенціалу підприємства» визначено теоретико-методичні засади структуризації кадрового потенціалу, виконано аналіз методичного

інструментарію оцінювання кадрового потенціалу, розроблено методику оцінювання кадрового потенціалу підприємства.

Вважаємо, що поєднання показників в певні складові є доцільним, оскільки сприяє їх упорядкуванню та комплексному визначенню слабких або сильних сторін КПП, які потребують додаткових управлінських дій на основі їх чисельного визначення. Крім того, з метою оцінювання можна використовувати інтегральні показники, які зводяться в загальне числове вираження величини кадрового потенціалу певним методом згортання, і це зручніше робити через складові та показники, які входять до цих компонент.

Усього було відібрано сім компонент (професійно-кваліфікаційний потенціал, освітній потенціал, психофізіологічний потенціал, соціально-гуманістичний потенціал, культурно-моральний потенціал, інноваційний потенціал, економіко-мотиваційний потенціал), за якими об’єднано кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу.

Запропоновано дворівневу систему оціночних показників кадрового потенціалу підприємства та окремого працівника, у якій, на відміну від існуючих, уніфіковані різновекторні кількісні та якісні показники. Її використання дозволить здійснювати ефективне управління кадровим потенціалом та сприятиме своєчасному впровадженню комплексу коригувальних заходів стратегічного розвитку підприємства.

Розроблено науково-методичний підхід до оцінювання кадрового потенціалу підприємства, який враховує дуальність соціально-економічної системи (складається з систем більш низького рівня та належить до системи більш високого рівня) та базується на оцінці сукупності окремих кадрових потенціалів працівників та підприємства загалом, що передбачає виконання чотирьох етапів: підготовчого, відбіркового, аналітичного та контрольного. Запропоновано під час оцінювання перевіряти розрахункові фактичні величини на: наявність синергії, яка виникає під час взаємодії окремих потенціалів; відповідність цільовому значенню, яке встановлено керівництвом; відповідність еталонному значенню, яке обумовлено

експертами або має математично обґрунтований характер; напрям динамічних змін величин кадрового потенціалу. Це дозволило розробити стратегічно-орієнтовані напрями розвитку підприємства та реалізувати оптимальний сценарій їх впровадження.

Розроблено методичний підхід до оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом підприємства, який, на відміну від існуючих, враховує три рівні ефективності управління в розрізі сукупності показників та груп оцінюваних рівнів кадрового потенціалу (керівник, фахівець, робітник), що дозволяє врахувати інтереси як керівної системи, так і керованої з метою оптимізації процесу управління за його етапами.

У четвертому розділі «Сучасний стан та тенденції управління кадровим потенціалом транспортних підприємств» охарактеризовано підприємства транспортної галузі України, проаналізовано тренди та фактори впливу на кадровий потенціал транспортних підприємств, виконано оцінювання рівня кадрового потенціалу та ефективності управління ним.

Як і на будь-яку соціально-економічну систему, на КПТП здійснюють вплив різноманітні внутрішні та зовнішні детермінанти та екстерналії, що й характеризують його стан. Сучасні трансформації, викликані різнорівневими трендами певних чинників, специфікою загальноекономічною та галузевою, спричиняють як зміну систем управління, так і характеристики носіїв кадрового потенціалу.

Розроблено архітектоніку трансформації кадрового потенціалу транспортного підприємства, яка, на відміну від існуючих, враховує тенденції впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, різнорівневих трендів і особливостей функціонування транспортної галузі на процес управління кадровим потенціалом транспортного підприємства, що дозволило визначити напрями зміни кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу та сприяло вибору найбільш дієвого управлінського інструментарію;

До найбільш значущих глобальних трендів впливу на управління КПТП визначено: зміну демографічної ситуації, що вплине на зростання

чисельності людей, їх вік; зміну питомої ваги поколінь X, Y та Z в загальній чисельності зайнятих в бік збільшення частки покоління Y та Z, що обумовлює поведінкові особливості працівників та, відповідно, управління ними; геополітичні трансформації, які посилять міграційні процеси, що позначатиметься на національних ринках праці; технологічний прогрес, який змінить саму сутність праці, зробить її гнучкою, доступною з будь-яких місць планети, переведе у віртуальний режим та обумовить зникнення старих і появу нових професій, посилить процеси роботизації та автоматизації праці, замінивши людину на машину; підвищення гнучкості та адаптивності самих управлінських процесів.

Результати проведених досліджень свідчать про розбалансування національної та галузевої трудових екосистем та управління економічними процесами в «ручному» режимі; скорочення чисельності зайнятих у сфері транспорту поєднується із зростаючою кількістю вакансій.

Указані тренди обумовлюють стиль управління та організацію трудового процесу на підприємствах, формують нові вимоги до компетентностей працівників (якісної складової кадрового потенціалу) та призводять до вивільнення значної чисельності працюючих, що, в свою чергу, вимагає їх працевлаштування, соціального забезпечення, перенавчання, адаптації.

У п’ятому розділі «Стратегічне управління кадровим потенціалом транспортних підприємств» розроблено стратегічний інструментарій управління кадровим потенціалом транспортних підприємств, запропоновано напрямки підвищення ефективності управління ним та сформовано концепцію соціально відповідального управління кадровим потенціалом транспортних підприємств.

Розроблено концептуальні положення соціально відповідального управління кадровим потенціалом транспортних підприємств на засадах забезпечення логічної взаємодії типових структурних складових (мети, завдань, суб’єкта, об’єкта, принципів, підходів, функцій управління, методик

та ін.), у яких системотворчою ознакою є імплементація соціальної відповідальності управління кадровим потенціалом транспортного підприємства в загальний управлінський процес, що в сукупності сприятиме розробці ефективних підходів і методів управління кадровим потенціалом та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

Обґрунтовано теоретичні положення формування стратегій управління кадровим потенціалом підприємства, в основу яких покладено поєднання базово-орієнтованих параметрів ефективності управління та умов виникнення синергії взаємодії кадрових потенціалів підприємства і працівників, що є підставою для визначення чотирьох типів стратегій (удосконалюючі *human improving, management-improving* та *management&human improving*; підтримувальна *supporting*). Це дозволило забезпечити ефективність управління підприємством і його кадровим потенціалом у стратегічній перспективі.

Побудовано систему стратегій управління кадровим потенціалом підприємства, вибір яких, на відміну від існуючих, базується на комплексі критеріїв ефективності синергічної взаємодії різних рівнів кадрового потенціалу. Система стратегій структурована за стадіями офіційних трудових відносин носіїв кадрового потенціалу з роботодавцем та спрямована на формування регуляторів зменшення або усунення негативного впливу дестабілізуючих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємств, що дозволить отримати соціально-економічний ефект від реалізації стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства.

Побудовано модель соціально відповідального управління кадровим потенціалом підприємства, яка, на відміну від існуючих, розглядається як сукупність взаємозв’язаних аналітично-планової, організаційно-мотиваційної та контрольної функцій, а також інформаційного та структурно-функціонального забезпечення, що створюють основу для збалансованого формування та використання кадрового потенціалу підприємства.

Ключові слова: кадровий потенціал, управління кадровим потенціалом, стратегії управління кадровим потенціалом, система управління кадровим потенціалом, методи управління кадровим потенціалом, механізм управління кадровим потенціалом, соціально відповідальне управління кадровим потенціалом, модель управління кадровим потенціалом, синергічне управління кадровим потенціалом, транспорт, автомобільний транспорт, транспортні підприємства.

ANNOTATION

Smachylo V.V. Theoretical and methodological principles of personnel potential management of transport enterprises. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Economics in specialty 08.00.04 – economics and enterprise management (by types of economic activity) (051 – Economics). – Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2021. – Ukrainian State University of Railway Transport of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2021.

The purpose of the dissertation is to develop theoretical and methodological, conceptual principles and methodological and applied provisions for the management of human resources of transport enterprises based on the implementation of the concepts of mutual social responsibility and synergy in the context of sustainable development.

The dissertation consists of an introduction, five chapters, conclusions, a list of sources and appendices.

The first section "Human Resources as a socio-economic category" addresses the definition of categories that determine the role of man in socio-economic processes; the level-hierarchical delimitation of the socio-economic category "human resources" is performed, and the quintessence and conceptual and

semantic analysis of the socio-economic category "human resources of the enterprise" and "human resources of the employee" are presented.

Critical points of disagreement on the understanding of the category of "human resources of the enterprise" (PPC) in modern scientific thought: qualification and legal, substantive workload and target direction. According to each discrepancy the author's vision is formed: 1) high level of qualification and belonging to the staff of employees who meet the requirements of the position; 2) the available set of abilities and capabilities of the personnel of the enterprise, which have quantitative and qualitative characteristics; 3) the achievement of sustainable development, which is the most capacious concept, which is not tied to the horizons of implementation or to partial forms of manifestation, ensures that the interests of both employees and the company (harmonization) are taken into account.

Understanding the various approaches to defining the essence of the socio-economic category "human resources of the enterprise" has improved the theoretical basis of the study by clarifying the essence of the concepts of "human resources of the enterprise" and "human resources" based on their consideration as an open socio-economic system. from the existing ones, are characterized by a set of abilities and capabilities of potential carriers (for the enterprise) and a set of own abilities and capabilities (for the employee), which have quantitative and qualitative characteristics necessary for the enterprise for sustainable development. This allowed to expand the theoretical basis of the study and deepen scientific knowledge about the nature of human resources.

The study of the essential load of the categories under study requires a justification of the characteristics of the checkpoint. In modern economic thought, it is customary to distinguish between quantitative and qualitative characteristics of the checkpoint, although the same value (level) of the checkpoint can be provided as a larger number with low quality characteristics, and a smaller number, but with higher quality characteristics.

The author proposes a combination of binary and SMART-approaches in a

single procedure for forming an array of PPC characteristics, which reflects clear criteria of qualitative and quantitative characteristics, which allows to select from their total set those that would meet the conditions and have a clear interpretation of the essential load. As a result, 25 quantitative and qualitative characteristics of human resources were selected, which in the future should be combined into components and determine the indicator or group of indicators that will be used to assess the level of PPC.

The relationship between the goals of sustainable development and development strategies of Ukraine, the region, Kharkiv and the transport sector is proved and it is established that the issues of formation and development of human resources, and, accordingly, its management, is a priority at all levels of the social hierarchy. economic system, which actualizes it for transport companies and requires consideration in strategies at the enterprise level.

Taking into account social responsibility when managing human resources at transport enterprises is a necessary condition for sustainable development. It is proposed to understand social responsibility as the responsibility of a person, group of people or business entities for their actions and deeds, in accordance with the moral, ethical and normative principles of society. This understanding of social responsibility suggests that it should cover all levels of both enterprises and groups of people who express its human potential during management actions.

The second section "Theoretical and methodological aspects of human resource management of enterprises" identifies theoretical and methodological tools for human resource management, explores the concept of synergy of socio-economic systems in general and human resource management in particular; the mechanism of management of personnel potential of the enterprise is developed.

The process of PPC management based on the functional-process approach allows to take into account not only the functional content, but also the sequence of the process and the relationship between the individual stages. The basic conditions for the formation of the checkpoint management system, which distinguish the author's representation from the existing ones, are as follows: the

trinity of potential as a combination of past, present and future; presence / absence of labor relations*Keywords*: personnel potential, personnel potential management, personnel potential management strategies, personnel potential management system, personnel potential management methods, personnel potential management mechanism, socially responsible personnel potential management, personnel potential management model, synergistic personnel potential management, transport, road transport, transport enterprises.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

Монографії:

1. Смачило В.В. Ефективність управління кадровим потенціалом на підприємстві. *Ефективність сучасного бізнесу в умовах динамічного середовища*: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.Л. Калініченко. Харків: ФОП Панов А.М., 2018. С. 293–297. (*Особистий внесок автора: розкрито критерії ефективності управлінського процесу кадровим потенціалом на підприємстві*).
2. Смачило В.В. Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту: монографія. Харків: ФОП Панов А.М., 2019. 390 с. (18,9 д.а.).

Публікації в наукових фахових виданнях України, що включені до міжнародних наукометричних баз:

3. Смачило В.В., Колмакова О.М. Регулювання робочого часу як складова нематериальної мотивації. *Україна: аспекти праці*. 2007. №8. С. 49–50. *(Міжнародна представленість журналу: Google Scholar) (Особистий внесок автора: розкрито управлінський аспект регулювання*

робочого часу як елемента нематеріальної мотивації співробітників).

4. Колмакова О.М., Смачило В.В., Губіна С.В. Оцінка ефективності управління персоналом кадровою службою. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 34. С. 370-374. *(Міжнародна представленість журналу: Google Scholar) (Особистий внесок автора: розкрито механізм оцінювання ефективності управління персоналом на основі BSC).*

5. Колмакова О.М., Смачило В.В. Адаптація системи збалансованих показників для оцінювання діяльності працівників транспортних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. №33. С. 191–194. *(Міжнародна представленість журналу: Google Scholar) (Особистий внесок автора: розкрито особливості оцінювання працівників транспортних підприємств).*

6. Смачило В.В. Концептуальні засади соціально відповідального управління кадровим потенціалом підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2016. Вип. 2 (12). С. 227–237. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar, Index Copernicus).*

7. Смачило В.В. Управління кадровим потенціалом підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Академічний огляд*. 2016. №1 (44). С. 119–126. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Polish Scholarly Bibliography (PBN), DOAJ, Google Scholar, Index Copernicus).*

8. Смачило В.В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства». *Механізм регулювання економіки.* 2016. №3. С. 53–65. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory / Ulrichsweb, Google Scholar та інші).*

9. Смачило В.В. Рівнево-ієрархічна демаркація соціально-економічної категорії «Кадровий потенціал». *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті.* 2016. Вип. 3(56). С. 138–155. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar, Index Copernicus).*

10. Смачило В.В. Теоретико-методичні аспекти оцінки трудового потенціалу регіону. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2016. Вип. 1 (11). С. 231–239. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Ulrich's Periodicals Directory, Index Copernicus).*

11. Смачило В.В., Халіна В. Ю. Теоретичні аспекти сестейнового розвитку: екологічна та соціальна відповідальність бізнесу. *Економічний форум*. 2016. № 2. С. 77–81. *(Особистий внесок автора: розкрито базові положення соціальної відповідальності) (Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar, Index Copernicus).*

12. Смачило В.В., Халіна В.Ю. Проблеми експортоорієнтації промислових підприємств України. *Менеджмент і маркетинг інновацій*. 2016. №3. С. 272–282. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Emerging Sources Citation Index (Web of Science), Index Copernicus Journals, Google Академія, та інші) (Особистий внесок автора: висвітлено роль кадрового потенціалу в економічному розвитку).*

13. Смачило В.В. Теоретичні засади структуризації кадрового потенціалу підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. Вип. 2 (14). С. 215–225. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar, Index Copernicus).*

14. Смачило В.В. Устіловська А.С. Пріорітети та загрози трансформації зайнятості в Україні. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 1 (13). С. 204–211. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar, Index Copernicus). (Особистий внесок автора: визначено основні напрямки трансформації зайнятості в Україні).*

15. Смачило В.В., Халіна В.Ю., Мірошниченко О.В. Аналіз методичного інструментарію оцінювання кадрового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №19. URL: http://global-national.in.ua/issue-19-2017/27-vipusk-19-zhovten-2017-r/3419-smachilo-v-v-khalina-v-yu-miroshnichenko-o-v-analiz-metodichnogo-instrumentariyu-otsinyuvannya-kadrovogo-potentsialu-pidpriemstva (Дата

звернення: 13.05.2020) *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar, Index Copernicus) (Особистий внесок автора: запропоновано ієрархічну структурно-логічну послідовність використання методичного інструментарію оцінювання кадрового потенціалу підприємства).*

16. Смачило В.В. Механізм управління кадровим потенціалом на основі концепції синергії. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 2 (17). С. 171–182. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17svvoks.pdf (Дата звернення: 20.04.2020) *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar).*

17. Смачило В.В. Оцінювання кадрового потенціалу на основі методу радару. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. №12/2. С. 52–54. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus)*

18. Смачило В.В. Методика оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві. *Україна: аспекти праці*. 2018. №1. С. 22–27. *(Міжнародна представленість журналу: Google Scholar)*

19. Смачило В.В., Луценко Н.О. Сучасні тенденції в сфері зайнятості: вітчизняний та міжнародний аспекти. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2018. Вип. 1 (15). С. 207–217. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar, Index Copernicus) (Особистий внесок автора: розкрито тенденції національного ринку праці).*

20. Смачило В.В. Обґрунтування методу оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. №10/1. С. 9–13. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus).*

21. Смачило В.В. Концепція синергії в соціально-економічних системах *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 4 (69), т. 23. С. 81–85. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus).*

22. Калініченко Л.Л., Смачило В.В. Джерела синергічного ефекту в управлінні кадровим потенціалом на підприємстві. *Розвиток методів*

управління та господарювання на транспорті. 2018. № 3(64). С. 116–135. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar, Index Copernicus) (Особистий внесок автора: визначено джерела синергічного ефекту підчас управління кадровим потенціалом на підприємстві).*

23. Смачило В.В., Шип К., Вєтрова В. Формування прогнозної моделі чисельності зайнятих на підприємствах транспорту. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій*. *Сер. «Економіка і управління».* 2018. Вип. 42 (2). С. 32–44. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar, Index Copernicus) (Особистий внесок автора: розкрито групування факторів впливу на кадровий потенціал підприємства та визначено силу впливу факторів на величину кадрового потенціалу підприємств транспорту).*

24. Смачило В.В., Калініченко Л.Л., Аршава О.О. Обґрунтування факторів впливу на рівень зайнятості в транспортній галузі України. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*. 2018. Volume 8. Issue 2. P. 42–55. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar, Index Copernicus) (Особистий внесок автора: запропоновано модель формування кількісного базису кадрового потенціалу підприємств сфери транспорту).*

25. Смачило В.В., Халіна В.Ю. Диференціація методів управління кадровим потенціалом підприємства. *Соціальна економіка.* 2018. №56. С. 222–232. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar, DOAJ, Index Copernicus)* (*Особистий внесок автора: запропонована структуризація системи управління кадровим потенціалом на підприємстві та розширено класифікаційні ознаки методів управління кадровим потенціалом).*

26. Смачило В.В., Цесельська К.А. Обґрунтування характеристик кадрового потенціалу підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 1 (87). С. 29–35. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar) (Особистий внесок автора: обґрунтовано характеристики кадрового потенціалу підприємств).*

27. Смачило В.В. Класифікація синергії в соціально-економічних

системах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія.* 2019. № 3 (266). С. 155–178. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar, Index Copernicus та інші).*

28. Смачило В.В. Галузеві особливості в управлінні кадровим потенціалом транспортних підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 2 (88). С. 76–81. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar)*

29. Смачило В.В. Система оціночних показників кадрового потенціалу на підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Вип. 2 (42), т. 18. С. 58–70. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar, Index Copernicus).*

Публікації в зарубіжних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз:

30. Смачило В.В. Народжуваність в Україні: кластерний аналіз факторів впливу у регіональному розрізі. *Economic and law paradigm of modern society*. 2016. №1. С. 217–222 *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar).*

31. Kalinichenko L., Smachylo V., Nalyvaiko T. The influence of modern trends in labor on the formation of workforce capacity of the enterprises. *Innovative economics and management.* 2018. №3. С. 163–170. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar) (Особистий внесок автора: розкрито різнорівневі тренди на рику праці та трансформації в сфері транспорту).*

32. Смачило В.В. Стратегии управления кадровым потенциалом предприятий транспорта. *East European Science Journal*. 2019. №46. С. 24–30. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar, Index Copernicus).*

Статті в інших виданнях:

33. Смачило В.В., Корпан М.В. Дефініція категорій, які визначають роль людини в соціально-економічних процесах. *Траектория науки: электронный научный журнал.* 2016. № 1(6). URL: http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/34 *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar) (Особистий внесок автора: розкрито еволюцію людини в процесі праці та місце кадрового потенціалу в загальній системі категорій).*

34. Смачило В.В., Корпан М.В. Аналіз детермінантів впливу на кадровий потенціал підприємства. *Молодий вчений.* 2017. № 4.4 (44.4). С. 103–107. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar OAJI, Research Bible, Index Copernicus) (Особистий внесок автора: розкрито фактори впливу на кадровий потенціал підприємства та побудовано математичну модель)*.

35. Smachylo V.V. Personal potential management system at the enterprise. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики*: Щорічний збірник наукових робіт. Харків: НФаУ. 2019. С. 85–86.

Тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

36. Смачило В.В. Кадровий потенціал будівельних підприємств. *Управління економічним потенціалом підприємства.* Тези доповідей ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції 15 жовтня 2010р., Харків., ХДУХТ, С. 185-186.

37. Смачило В.В., Губіна С.В. Оцінка ефективності управління персоналом. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. 16 груд. 2011 р. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2011. С. 139–143. *(Особистий внесок автора: розкрито*

положення щодо ефективності управління персоналом).

38. Смачило В.В. Исследование подходов к оценке эффективности управления персоналом предприятия. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку:* Матеріали ІІІ науково-парктичної конференції (4 листопада 2014р.): Збірник. Х.: ФОП Шейніна О.В., 2014. С. 323–326.

39. Смачило В.В., Білоус В.О. Оцінювання ефективності управління персоналом. *Naukowa mysl informacyjnej powieki – 2014: materialy X Miedzynarodowej naukowi-praktycznej konferencji.* Volume 5. Ekonomiczne nauki. Przemysl: Nauka I studia. Str. 33–35. *(Особистий внесок автора: розкрито сутність оцінювання ефективності управління персоналом).*

40. Смачило В.В., Халина В.Ю. Инструменты регионального развития трудового потенциала. *Problems and Prospects of Territories' Socio-Economic Development.* Conference Proceedings of the 5th International Scientific Conference, April 14–17, 2016, Opole, Poland, 2016. P. 69–72. *(Особистий внесок автора: розкрито особливості трудового потенціалу в межах регіону).*

41. Смачило В.В. Соціально відповідальне управління кадровим потенціалом. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики*: збірник наукових статей IV Міжнародної науково- практичної Internet-конференції (м. Харків, 24-25 березня 2016 р.) / ред. кол.: В.В. Малий, М.М. Слободянюк, А.Б. Ольховська та ін. Харків: НФаУ, 2016. С. 610-613.

42. Смачило В.В. Дослідження принципів соціально-відповідального управління персоналом. *Теорія та практика менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.,19 трав. 2016 р. Т. 33. Луцьк, 2016. С. 201–203.

43. Смачило В.В. Сучасна парадигма управління кадровим потенціалом підприємства. *Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів:* матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Ч. 2. Харків: ХНУБА. 2016. С. 100–102.

44. Смачило В.В. Принципи соціально-відповідального управління

персоналом підприємства. *Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика:* Вісник економіки транспорту і промисловості. Матеріали Дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф. Харків: УкрДУЗТ, 2016. Вип. 54 (спецвипуск). С. 98–99.

45. Смачило В.В., Халіна В.Ю. Трудовий потенціал України: концепція та аналіз. *Україна – Болгарія – Європейський Союз: сучасний стан та перспективи:* матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 24 вер.–1 жовт. 2016 р. Варна, Болгария: Издательство «Наука и икономика», 2016. С. 284–288. *(Особистий внесок автора: розкрито концепцію трудового потенціалу та динаміку його розвитку).*

46. Смачило В.В. Управління кадровим потенціалом підприємств на засадах соціальної відповідальності. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку:* зб. матеріалів V Наук.-практ. конф. з міжнар. участю, 1 лист. 2016 р. Харків: Монограф, 2016. С. 334–335.

47. Смачило В.В., Білоус В.О. Дослідження категорії «організаційно-економічний механізм управління кадровим потенціалом підприємства». *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами:* матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 8 груд. 2016 р. Ч. 4. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2016. С. 207–209. *(Особистий внесок автора: розкрито категорію «організаційно-економічний механізм управління кадровим потенціалом підприємства»).*

48. Смачило В.В., Белоус В.О. Разграниечение кадрового и трудового потенциала предприятия. *Экономика. Менеджмент. Наука вчера, сегодня, завтра. Economy. Zarządzanie.nauka wczoraj*, dziś, jutro. 28 лют. 2016. Варшава. Dimond trading tour, 2016. С. 28–31. *(Особистий внесок автора: обґрунтовано розмежування трудового та кадрового потенціалів).*

49. Смачило В.В. Дослідження підходів щодо дефініції «кадровий потенціал підприємства». *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики:* зб. наукових робіт щорічної V Міжнар. наук.-практ. дистанційної конф. 30–31 бер. 2017 р. Харків: НФаУ, 2017. С. 406–412.

50. Смачило В.В. Формування кадрового резерву підприємства як елемент соціальної відповідальності. *International Scientific and Practical Conference «STABICONsystems – 2017»:* матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 27–29 квіт. 2017 р. Суми, 2017. С. 113–114.

51. Смачило В.В., Халіна В.Ю. Теоретико-методичні аспекти оцінки рівня соціальної відповідальності учасників процесу управління кадровим потенціалом. *The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility.* Conference Proceedings: International Scientific Conference, May 19th, 2017. Lisbon, Portugal: Baltija Publishing, 2017. P. 243–246. *(Особистий внесок автора: сформовано показники оцінювання соціальної відповідальності та структурно-логічну схему наслідків)*

52. Смачило В.В. Формування кадрового потенціалу як пріоритет сталого розвитку. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика:* матеріали Тринадцятої наук.-практ. між нар. конф., 8–10 черв. 2017 р. Харків: *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2017. С. 335–337.

53. Smachylo V. Khalina V. Assessment of the level of social responsibility of the participants in the management of the cadre potential of the enterprise. *Современные технологии науки и образования: европейские аспекты:* сб. материалов междунар. науч.-практ. конф. Т. 1 Херсон, Познань: Издательство ЧП Вышемирский В.С., 2017. С.40–44. *(Особистий внесок автора: розкрито необхідність мотивації до взаємної соціальної відповідальності).*

54. Смачило В.В., Підлісний Д.К. Трансформація форм зайнятості. *Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції:* матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. Ч. 1. Харків: ХНУБА, 2017. С. 208–209. (*Особистий внесок автора: розкрито нетрадиційні форми зайнятості).*

55. Смачило В.В. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі методу радару. *Актуальні проблеми управління соціально-*

економічними системами: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 7 груд. 2017р. Ч. 3. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2017. С. 142–144.

56. Смачило В.В. Ієрархія імплементації цілей сталого розвитку в нормативно-правове поле України. *Сталий розвиток 2030: правова, економічна, соціальна, екологічна та політична складові*: матеріали Міжнар. міждисциплінарної конф. (Будапешт, Угорщина). Будапешт, 2017. С. 15–17.

57. Smachylo V. Khalina V. Miroshnychenko O. Study of methodological instrumentation to evaluate personnel potential capacity of enterprise. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток*: матеріали X Ювілейної Міжнар. наук.-практ. конф. Ч 2. Харків: ХНУБА, 2018. С. 15. *(Особистий внесок автора: розкрито необхідність дворівневої оцінки кадрового потенціалу).*

58. Смачило В.В. Соціальна відповідальність в управлінні кадровим потенціалом підприємницьких структур. *Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз:* зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., 26–27 квіт. 2018 р. Т. 1. Дніпро: Нац. метал. Академія України, 2018. С. 314–315.

59. Смачило В.В. Управління кадровим потенціалом на засадах синергії. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики*: Щорічний збірник наукових робіт. Матеріали VI Міжнар. наук.-практ. дистанційної конф., 22–23 березня 2018 р. Харків: НФаУ, 2018. С. 210–212.

60. Смачило В.В. Щодо оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: матеріали XXV Міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2018, 16–18 трав. 2018 р. Ч. III. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. С. 263.

61. Смачило В.В. Критерії ефективності процесу управління кадровим потенціалом підприємств. *Ефективність підприємства – інноваційні технології та економічні рішення*: матеріали I Міжнар. наук.-прак.ї конф., 7–8 червня 2018 р. Харків: ХНУБА, 2018. С. 109–110.

62. Smachylo V.V. Formation of the strategy of management of personnel potential on the basis of clustering. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: матеріали Сьомої міжнар. наук.-практ. конф., 14–15 вересня 2018 р. Одеса: Атлант, 2018. С. 103–104.

63. Smachylo V., Nalyvaiko T. Influence of current labor trends on management of personnel of enterprise. *Imperatives of civil society development in promoting national competitiveness:* Proceedings of the 1stInternational Scientific and Practical Conference. Volume II, December 13–14 2018. Batumi, Georgia: Publishing House «Kalmosani», 2018. P. 113–115. *(Особистий внесок автора: розкрито сучасні тренди ринку праці).*

64. Смачило В.В. Щодо ефективності управління соціально-економічними системами. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 7 груд. 2018 р. Ч. 1. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2018. С. 398–399.

65. Смачило В.В. Ринок праці в сфері транспорту Харківського регіону. *Розвиток соціальної інфраструктури регіонів в умовах євроінтеграції: економіко-правові аспекти*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Харків, 1–28 лютого 2019 р. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. С. 33.

66. Смачило В.В. Реформування транспортної сфери України. *Напрями розвитку технологічних систем і логістики в АПВ*: зб. матеріалів Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. Харків, 2019. С. 24–25.

67. Smachylo V.V. Definition personnel potential of the enterprise. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: матеріали XXVII Міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2019, 15-17 трав. 2019р. Ч. III. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. С. 76.

68. Смачило В.В., Наливайко Т.Л. Ідентифікація поняття «транспортне підприємство». Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції. «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток». Харків: ХНУБА, ФОП Панов А. М., 2019.

С. 109-111. *(Особистий внесок автора: розкрито сутність поняття «транспортне підприємство»).*

69. Смачило В.В. Дефініція соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства». *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку:* матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 25–26 квіт. 2019 р. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 238–239.

70. Смачило В.В., Халіна В.Ю., Колмакова О.М., Устіловська А.С. Прогнозування розвитку соціально-економічних систем в умовах геополітичних трансформацій. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика*: матеріали П'ятнадцятої наук.-практ. між нар. конф. Харків: Видавництво УкрДУЗТу, 2019. С. 170 *(Особистий внесок автора: розкрито питання прогнозування показників сфери праці).*

Авторські свідоцтва:

71. Смачило В.В. «Механізм управління кадровим потенціалом на основі концепції синергії». Авторське свідоцтво №79761 від 13.06.2018 р.;

72. Смачило В.В. «Методика оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві». Авторське свідоцтво №79919 від 26.06.2018 р;

73. Смачило В.В. «Концепція синергії в соціально-економічних системах». Авторське свідоцтво № 88722 від 21.05.2019 р.;

74. Смачило В.В. «Обґрунтування методу оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві». Авторське свідоцтво № 88721 від 21.05.2019 р.;

75. Смачило В.В., Баляба В.О. «Оцінка соціальної відповідальності будівельного підприємства». Авторське свідоцтво №69325 від 22.12.2016 р.;

76. Смачило В.В., Устіловська А.С. «Пріоритети та загрози трансформації зайнятості в Україні». Авторське свідоцтво №80397 від 19.07.2018 р.

ЗМІСТ

ВСТУП 28
РОЗДІЛ 1. КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ 43
1.1 Дефініція категорій, які визначають роль людини в соціально-економічних процесах 43
1.2 Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства» 73
1.3 Обґрунтування характеристик кадрового потенціалу підприємства 93
Висновок до розділу 1 106
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ 108
2.1 Теоретико-методичний інструментарій управління кадровим потенціалом підприємства 108
2.2 Концепція синергії в існуванні соціально-економічних систем 155
2.3 Концепція синергії в управлінні кадровим потенціалом підприємства 186
Висновок до розділу 2 202
РОЗДІЛ 3. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 204
3.1 Теоретико-методичні засади структуризації кадрового потенціалу підприємства 204
3.2 Аналіз методичного інструментарію оцінювання кадрового потенціалу підприємства 228
3.3 Методика оцінювання кадрового потенціалу підприємства 247
Висновки до розділу 3 260
РОЗДІЛ 4. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ

КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ 262
4.1 Підприємства транспортної сфери України: сутність, класифікація та особливості 262
4.2 Тренди та фактори впливу на кадровий потенціал транспортних підприємств: аналітичний огляд 281
4.3 Оцінювання рівня кадрового потенціалу та ефективності управління ним на підприємствах транспорту 325
Висновки до розділу 4 339
РОЗДІЛ 5. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ 342
5.1 Стратегічний інструментарій управління кадровим потенціалом транпортних підприємств 342
5.2 Підвищення ефективності управління кадровим потенціалом транспортних підприємств 358
5.3 Концепція соціально відповідального управління кадровим потенціалом на транспортних підприємствах 368
Висновки до розділу 5 391
ВИСНОВКИ 395
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 400
ДОДАТКИ 449

ВСТУП

Актуальність дослідження. Стрімкі трансформаційні процеси, якими охоплені всі сфери соціально-економічного життя України в аспекті глобалізаційних та євроінтеграційних викликів, вимагають перегляду та оновлення багатьох управлінських парадигм, тобто побудови концептуально нових підходів до формування бізнес-процесів за всією ієрархією економічної системи. Визначним сучасним трендом є зростання ролі людини в бізнес-середовищі, що надає соціального забарвлення зазвичай виключно економічним явищам та процесам. Формування доданої вартості базується на нематеріальних детермінантах, генеруючи значні прибутки лише за рахунок людського фактору, точніше, прояву його інтелектуальної складової. Окрім того, проводиться оцінка впливу людського фактору на всіх стадіях економічного циклу з метою нівелювання його негативного впливу на навколишнє середовище, формуються нові цінності на основі толерантності та відповідальності, що забезпечує сталий розвиток суб'єктів господарювання.

Транспортна галузь займає важливе місце в економіці України, що визначається не лише прямим економічним впливом на ВВП (частка у валовій доданій вартості становить близько 8%), ринок праці (6% загальної чисельності зайняті в сфері транспорту) та бізнес (6% всіх суб'єктів господарювання діють саме в цій сфері), але й опосередкованим, адже розвинена транспортна інфраструктура спричиняє мультиплікативний ефект у вигляді підвищення доступності інвесторів, туристів та власних громадян до будь-якої місцевості України. На важливості забезпечення збереження та розвитку професійного кадрового потенціалу в сфері транспорту наголошено в «Національній транспортній стратегії на період до 2030 року» (розпорядження КМУ № 430-р від 30.05.2018р.). Зазначене вимагає переосмислення теоретико-методологічних засад управління кадровим

потенціалом підприємств, що надало б поштовх до розвитку галузі транспорту та суміжних галузей в цілому.

Управління в сфері праці є популярною областю дослідження, у якій слід відмітити велику кількість публікацій та ґрунтовних наукових досліджень. Серед фундаментальних дослідників у цій царині відзначимо Л.О. Українську, О.А. Грішнову, Е.М. Лібанову, Л.В. Шаульську, К.А. Андрющенко, роботи яких стали базисом вивчення тенденцій ринку праці, управління людським потенціалом та капіталом, а також їх інтелектуальною складовою. Теоретичною базою дослідження в сфері управління кадровим потенціалом, уособленням якого є кадри підприємства, стали праці вітчизняних дослідників Т.В. Білорус, В.М. Гриньової, М.Є. Рогози, Л.Д. Гармідер, де висвітлювалися питання його формування, оцінювання, розвитку та, в цілому, управління в різноманітному контексті. Відомими вітчизняними дослідниками в області економіки транспорту є В.Л. Дикань, О.Г. Кірдіна, В.Г. Шинкаренко, О.Г. Дейнека, І.А. Дмітрієв, О.О. Євсєєва, О.І. Зоріна, І.Ю. Зайцева, О.В. Дикань, І.В. Чорнобровка, В.П. Третяк, напрацювання яких присвячені вивченню особливостей діяльності транспортного комплексу й окремих сфер функціонування підприємств в розрізі видів транспорту.

Наукові дослідження в сфері праці, управління персоналом та його потенціалом з урахуванням специфіки транспорту відображені в науковому здобутку такої плеяди науковців, як Л.Л. Калініченко, В.В. Дикань, В.В. Компанієць, О.М. Криворучко, Л.О. Позднякова, І.В. Токмакова, В.О. Овчиннікова, Н.Є. Каличева.

Науковим підґрунтям дослідження синергії в економічній сфері слід вважати роботи зарубіжних науковців І. Ансофа, Г. Хакена, І. Пригожина, С. Кнола, М. Портера, П. Даума, П. Корнінга, А. Дамодорона, С. Чатерджі, де розглядалися питання визначення сутності синергії та синергічного ефекту, ідентифікації типів синергії та її чинників, впровадження й оцінювання синергії в різних соціально-економічних системах.

Не залишилося поза увагою питання сутності, класифікації та оцінювання синергії й у вітчизняній науковій думці, де слід відзначити напрацювання таких авторів, як О.Г. Янковий, Л.Д. Водянка, І.В. Яскал, В.І. Скіцько, О.В. Чернецька, В.П. Решетило, О.В. Гошовська, А. Ліманський, Ж.В. Поплавська, Є.І. Ходаківська та І.Є. Януль, О.Г. Підвальна, О.В. Хитра, Л.С. Кухній. У працях указаних науковців розглядався синергетичний підхід та явище синергії в управлінні підприємствами, персоналом підприємства, стратегічному менеджменті з позицій інтеграції суб'єктів ринкових відносин.

Віддаючи належне наявним дослідженням, слід відмітити відсутність комплексного підходу до управління кадровим потенціалом транспортних підприємств, недостатнє висвітлення проблематики управління ним з урахуванням принципів соціальної відповідальності, явища синергії та критеріїв ефективності.

Враховуючи наукові здобутки та практичні результати, отримані науковцями, що працюють в цій сфері, постає необхідність у розробці теоретико-методологічних, концептуальних засад і методико-прикладних положень щодо управління кадровим потенціалом на транспортному підприємстві і урахуванням сучасних глобальних трендів у сфері праці, концепцій управління, що сприяло б сталому розвитку підприємств сфери транспорту та реалізації потенціалу їх працівників.

Усі ці обставини зумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили предмет, об`єкт, основну мету і завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукові результати і висновки дисертаційного дослідження є складовою частиною розробок Харківського національного університету будівництва та архітектури в межах науково-дослідної роботи кафедри економіки за темами: «Актуальні проблеми та напрями розвитку потенціалу соціально-економічних систем в умовах конкуренції» (номер державної реєстрації 0115U001897), де автором розкрито принципи соціально відповідального управління та його механізм відносно кадрів підприємства; «Дорожня карта

розвитку кадрового потенціалу підприємств будівельної галузі» (номер державної реєстрації 0117U003864), де автором розкрито теоретико-методологічні аспекти оцінювання та управління кадровим потенціалом на підприємствах; «Ефективність сучасного бізнесу в умовах динамічного середовища» (номер державної реєстрації 0118U001939), де автором розкрито методичний підхід до ефективності управління кадровим потенціалом на підприємстві; «Проблеми адаптації соціально-економічних систем до екзогенних змін» (номер державної реєстрації 0118U001941), де автором розкрито сучасні тренди та трансформації в управлінні кадровим потенціалом за рівнями ієрархічного впливу сфери транспорту; «Забезпечення національної економічної безпеки в умовах геополітичних трансформацій» (номер державної реєстрації 0118U001942), де автором розкрито роль ефективного управління кадровим потенціалом на підприємствах в гарантуванні його економічної безпеки та визначено роль управління кадровим потенціалом у безпеці регіональної та національної соціально-економічних систем.

Мета та завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає у розробленні теоретико-методологічних, концептуальних засад і методико-прикладних положень з управління кадровим потенціалом транспортних підприємств на основі реалізації концепцій взаємної соціальної відповідальності та синергії в контексті забезпечення сталого розвитку.

Мета дисертаційного дослідження зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- розробити науково-методичний підхід до оцінювання кадрового потенціалу підприємств;

- сформувати концепцію соціально відповідального управління кадровим потенціалом транспортних підприємств;

- запропонувати механізм управління кадровим потенціалом підприємства з урахуванням концепції синергії та критеріїв ефективності;

- сформувати теоретико-методологічні засади розроблення стратегій

управління кадровим потенціалом транспортних підприємств;

- розвинути теоретичні положення щодо дефініції кадрового потенціалу підприємств та його ієрархічного застосування;

- дослідити тренди та фактори впливу на кадровий потенціал транспортних підприємств;

- розробити методичний підхід вибору стратегій управління кадровим потенціалом транспортного підприємства з урахуванням дуальності системи та концепції синергії;

- сформувати систему оціночних показників кадрового потенціалу підприємства;

- удосконалити методичний підхід до оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом підприємства;

- розробити модель соціально відповідального управління кадровим потенціалом транспортного підприємства;

- структурувати систему управління кадровим потенціалом підприємства;

- класифікувати методи управління кадровим потенціалом підприємства;

- розширити теоретичні положення синергії як явища в соціально-економічних системах і синергічного управління кадровим потенціалом підприємства.

Об’єкт дослідження – процес управління кадровим потенціалом транспортних підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади, методичні підходи та прикладні положення управління кадровим потенціалом транспортних підприємств.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання означених завдань було використано ряд загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: *семантично-етимологічний аналіз* – для визначення

сутнісного навантаження понять; *монографічний* – для узагальнення існуючого досвіду управління людиною в процесі праці; *історичний* – для дослідження еволюції ролі людини в управлінському процесі; *абстрактно-логічний* – для теоретичного узагальнення, формування висновків та рекомендацій; *ієрархічно-фасеточний* – для систематизації та класифікації типів синергії, методів управління кадровим потенціалом на підприємстві; *методи аналізу та синтезу* – для визначення складових кадрового потенціалу на підприємстві; *системний підхід* – для розгляду кадрового потенціалу підприємства як соціально-економічної системи; *статистичного аналізу та графічний* – для виявлення та візуалізації тенденцій ринку праці; *процесний підхід* – для розгляду управління як процесу; *бінарний підхід* – для обґрунтування складових, показників кадрового потенціалу на підприємстві та факторів впливу; *ієрархій* – для обґрунтування методів оцінювання рівня кадрового потенціалу підприємств; *радару* – для визначення рівня кадрового потенціалу підприємства та його працівників; *експертний та розрахунково-аналітичний* – для визначення оціночних показників кадрового потенціалу на підприємствах транспорту та для встановлення рівня синергії під час управління ним; *SMART-підхід* – для обґрунтування критеріїв відбору характеристик кадрового потенціалу на підприємстві; *кореляційно-регресійного аналізу* – для обґрунтування сили впливу факторів на рівень зайнятості в сфері транспорту та побудови моделі; *експоненціального згладжування та мінімаксної нормалізації* – для вирівнювання статистичних даних, що стали основою моделювання; *статистичного групування* – для визначення груп за оціночними шкалами; *кластерного аналізу* – для групування однорідної сукупності підприємств транспорту; *матричний* – для формування квадрантів матриць-стратегій управління кадровим потенціалом транспортних підприємств.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України у сфері праці та діяльності транспорту, стратегічні документи розвитку підприємств транспорту, публікації вітчизняних і зарубіжних

науковців, монографічні дослідження фахівців з питань управління кадрами та кадровим потенціалом підприємств, дані офіційної статистики та звітність підприємств транспорту, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці теоретико-методологічних, концептуальних засад і методичних положень управління кадровим потенціалом транспортних підприємств на основі реалізації концепцій взаємної соціальної відповідальності та синергії в контексті забезпечення сталого розвитку. Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

уперше:

- розроблено науково-методичний підхід до оцінювання кадрового потенціалу підприємства, який враховує дуальність соціально-економічної системи (складається з систем більш низького рівня та належить до системи більш високого рівня) та базується на оцінці сукупності окремих кадрових потенціалів працівників та підприємства загалом, що передбачає виконання чотирьох етапів: підготовчого, відбіркового, аналітичного та контрольного. Запропоновано під час оцінювання перевіряти розрахункові фактичні величини на: наявність синергії, яка виникає під час взаємодії окремих потенціалів; відповідність цільовому значенню, яке встановлено керівництвом; відповідність еталонному значенню, яке обумовлено експертами або має математично обґрунтований характер; напрям динамічних змін величин кадрового потенціалу. Це дозволило розробити стратегічно-орієнтовані напрями розвитку підприємства та реалізувати оптимальний сценарій їх впровадження;

- розроблено концептуальні положення соціально відповідального управління кадровим потенціалом транспортних підприємств на засадах забезпечення логічної взаємодії типових структурних складових (мети, завдань, суб’єкта, об’єкта, принципів, підходів, функцій управління, методик та ін.), у яких системотворчою ознакою є імплементація соціальної відповідальності управління кадровим потенціалом транспортного

підприємства в загальний управлінський процес, що в сукупності сприятиме розробці ефективних підходів і методів управління кадровим потенціалом та забезпеченню сталого розвитку підприємства;

- сформовано механізм управління кадровим потенціалом підприємства, що побудований на концептуальних засадах синергії взаємодії кадрового потенціалу підприємства в цілому та потенціалів його окремих працівників та який є складним динамічним процесом, який передбачає формування управлінських впливів зі зміни або підтримки відповідних видів кадрових потенціалів та дає змогу визначити ефективність управління, ідентифікувати наявність синергії, раціональність й оптимальність синергічної взаємодії;

- обґрунтовано теоретичні положення формування стратегій управління кадровим потенціалом підприємства, в основу яких покладено поєднання базово-орієнтованих параметрів ефективності управління та умов виникнення синергії взаємодії кадрових потенціалів підприємства і працівників, що є підставою для визначення чотирьох типів стратегій (удосконалюючі *human improving*, *management-improving* та *management&human improving*; підтримувальна *supporting*). Це дозволило забезпечити ефективність управління підприємством і його кадровим потенціалом у стратегічній перспективі;

удосконалено:

- теоретичний базис дослідження через уточнення сутності понять «кадровий потенціал підприємства» та «кадровий потенціал працівника» на підставі їх розгляду як відкритої соціально-економічної системи, які, на відміну від існуючих, характеризуються сукупністю здібностей і можливостей носіїв потенціалу (для підприємства) та сукупністю власних здібностей і можливостей (для працівника), що мають кількісні та якісні характеристики, необхідні підприємству задля сталого розвитку. Це дозволило розширити теоретичний базис дослідження та поглибити наукові знання про природу кадрових потенціалів;

- архітектоніку трансформації кадрового потенціалу транспортного підприємства, яка, на відміну від існуючих, враховує тенденції впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, різнорівневих трендів і особливостей функціонування транспортної галузі на процес управління кадровим потенціалом транспортного підприємства, що дозволило визначити напрями зміни кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу та сприяло вибору найбільш дієвого управлінського інструментарію;

- систему стратегій управління кадровим потенціалом транспортного підприємства, вибір яких, на відміну від існуючих, базується на комплексі критеріїв ефективності синергічної взаємодії різних рівнів кадрового потенціалу. Система стратегій структурована за стадіями офіційних трудових відносин носіїв кадрового потенціалу з роботодавцем та спрямована на формування регуляторів зменшення або усунення негативного впливу дестабілізуючих факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності підприємств, що дозволить отримати соціально-економічний ефект від реалізації стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства;

- дворівневу систему оціночних показників кадрового потенціалу підприємства та окремого працівника, у якій, на відміну від існуючих, уніфіковані різновекторні кількісні та якісні показники. Її використання дозволить здійснювати ефективне управління кадровим потенціалом та сприятиме своєчасному впровадженню комплексу коригувальних заходів стратегічного розвитку підприємства;

- методичний підхід до оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом підприємства, який, на відміну від існуючих, враховує три рівні ефективності управління в розрізі сукупності досліджуваних компонент і рівнів кадрового потенціалу (керівник, фахівець, робітник). Це дозволяє врахувати інтереси як керівної системи, так і керованої з метою оптимізації процесу управління за його етапами;

- модель соціально відповідального управління кадровим потенціалом

транспортного підприємства, яка, на відміну від існуючих, розглядається як сукупність взаємозв'язаних аналітично-планової, організаційно-мотиваційної та контрольної функцій, а також інформаційного та структурно-функціонального забезпечення, що створюють основу для збалансованого формування та використання кадрового потенціалу підприємства;

дістало подальшого розвитку:

- теоретико-методичні засади структуризації системи управління кадровим потенціалом підприємства, що, на відміну від існуючих, базуються на визначенні змісту елементів системи за стадіями офіційних трудових відносин носіїв кадрового потенціалу з роботодавцями з врахуванням різних за часом реалізації видів кадрового потенціалу, що спрямовано на забезпечення ефективності управлінських процесів;

- класифікація методів управління кадровим потенціалом підприємства на основі ієрархічно-фасетного підходу, яка, на відміну від існуючих, доповнена класифікаційними ознаками «Категорія поколінь» (X-, Y-, Z-покоління) та «Прояв потенціалу» (*out*-управління й *in*-управління), що відрізняється більшою гнучкістю і дозволяє враховувати стадію, на якій здійснюється процес управління та особистісні характеристики носія кадрового потенціалу під час прийняття управлінських рішень;

- теоретичні положення синергічного управління кадровим потенціалом підприємства, які, на відміну від існуючих, враховують наявність двох типів синергічних ефектів, що виникають під час управління кадровим потенціалом, і двох джерел синергічного ефекту – кадрової й управлінської синергії. Це дозволило визначити синергічний ефект як певний додатковий результат, що виникає внаслідок управлінського впливу на взаємодіючу сукупність окремих кадрових потенціалів працівників підприємства з метою їх скоординованої дії задля забезпечення взаємного сталого розвитку.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що обґрунтовані в дисертації методичні підходи, теоретичні висновки і

практичні рекомендації можуть бути використані в процесі управління кадровим потенціалом підприємств, дозволять підвищити ефективність управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу та реалізації процесу управління на підприємствах транспорту та в інших сферах економіки.

Результати дисертаційного дослідження отримали практичне застосування. Зокрема, методика оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві була впроваджена в систему менеджменту ЕЦВРНГО ГПУ «Шебелинкагазвидобування» (акти впровадження №2 і №3 від 15.01.2018р.); окремі положення методики оцінювання кадрового потенціалу на підприємствах було апробовано на даних ПрАТ «Трест Житлобуд-1» (акт впровадження №8 від 15.12.2017р.), ТОВ «САТП – 2001» (акт впровадження №18 від 04.04.2019р.) та ТОВ «Горавтотранс» (акт впровадження №83/249 від 23.05.2019р.); положення щодо управління кадровим потенціалом з урахуванням синергії впроваджено в діяльності ПП «Аксікон» (акт впровадження №5/109 від 11.04.2019р.); методика оцінювання кадрового потенціалу та методичний інструментарій з урахуванням теорії поколінь було впроваджено у ПАТ «КАТП-2006» (акт впровадження №68-41 від 27.05.2019р.), АТ «Восток» (акт впровадження №128-19 від 16.04.2019р.); модель управління кадровим потенціалом на засадах соціальної відповідальності керівництва та працівників підприємства апробовано у ТОВ «М.С.А.» (акт впровадження №8 від 09.04.2019р.); методичний підхід до вибору стратегій управління кадровим потенціалом підприємств за стадіями трудових відносин «працівник-роботодавець» розглянуто та рекомендовано до використання в діяльності Харківського обласного центру зайнятості (акт впровадження №251/19-А від 17.04.2019р.).

Теоретичні положення синергічного управління кадровим потенціалом та соціально відповідального управління кадровим потенціалом на підприємствах використано в діяльності громадської організації «Лабораторія креативних ідей» (акт впровадження №б/н від 17.06.2019р.) під

час проведення навчання та тренінгів.

Теоретичні та практичні розробки, що представлені в дисертаційному досліджені використовувалися в освітньому процесі Харківського національного університету будівництва та архітектури під час викладання навчальних дисциплін «Економіка праці та соціально-трудові відносини», «Соціальна відповідальність», «Європейські практики стійкого розвитку кадрового потенціалу» та під час виконання випускних кваліфікаційних робіт магістрів, що підтверджується актом впровадження (акт впровадження №117/250 від 20.06.2019р.).

Наукову розробку «Трудовий потенціал України: концепція та аналіз» відмічено в Аналітичній записці Міжнародної науково-практичної конференції «Україна – Болгарія – Європейський Союз: сучасний стан та перспективи» (24.09-01.10.2016р. м. Варна, Болгарія), що підтверджується актом впровадження результатів науково-дослідницької роботи (акт №137 від 26.09.16р.).

Здобувачу належать авторські свідоцтва на наукові розробки, які виконані ним особисто: «Механізм управління кадровим потенціалом на основі концепції синергії» (свідоцтво №79761 від 13.06.2018р.); «Методика оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві» (свідоцтво №79919 від 26.06.2018р.); «Концепція синергії в соціально-економічних системах» (свідоцтво № 88722 від 21.05.2019р.); «Обґрунтування методу оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві» (свідоцтво №88721 від 21.05.2019р.) та у співавторстві: «Оцінка соціальної відповідальності будівельного підприємства» (автори: Смачило В.В., Баляба В.О. свідоцтво №69325 від 22.12.2016р.); «Пріоритети та загрози трансформації зайнятості в Україні» (автори: Смачило В.В., Устіловська А.С. свідоцтво №80397 від 19.07.2018р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є результатом самостійно виконаного наукового дослідження, у якій викладено авторський підхід щодо управління кадровим потенціалом транспортних підприємств.

Усі наукові результати, пропозиції та висновки, викладені в

дисертаційній роботі, отримано автором особисто. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві [3-5, 11, 12, 14, 15, 19, 22-26, 31, 33, 34, 43, 45-46, 51, 53-54, 57, 59, 60, 63 69, 74, 76], у дисертації використано тільки ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи, а особистий внесок зазначений у списку опублікованих праць.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дисертаційного дослідження протягом 2010-2019 років пройшли апробацію на 30 Міжнародних, в т.ч. 8 за кордоном, і 5 Всеукраїнських науково-практичних конференціях: Управління економічним потенціалом підприємства (Харків, 2010), Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону (Донецьк, 2011), Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку (Харків, 2014), Naukowa mysl informacyjnej powieki – 2014 (Przemysl, 2014), Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики (Харків, 2016), Problems and Prospects of Territories' Socio-Economic Development (Opole, 2016), Теорія та практика менеджменту (Луцьк, 2016), Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів (Харків, 2016), Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика (Харків, 2016), Україна – Болгарія – Європейський Союз: сучасний стан та перспективи (Варна, 2016), Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку (Харків, 2016), Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами (Луцьк, 2016), Economy. Zarządzanie. Nauka wczoraj, dziś, jutro (Warszawa, 2016), Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики (Харків, 2016), International Scientific and Practical Conference «STABICONsystems – 2017» (Суми, 2017), The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility (Lisbon, 2017), Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика (Харків, 2017), Современные технологии науки и образования: европейские аспекты (Херсон-Познань, 2017), Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції (Харків, 2017), Актуальні

проблеми управління соціально-економічними системами (Луцьк, 2017), Сталий розвиток 2030: правова, економічна, соціальна, екологічна та політична складові (Будапешт, 2017), Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток (Харків, 2018), Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз (Дніпро, 2018), Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики (Харків, 2018), Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я (Харків, 2018), Ефективність підприємства – інноваційні технології та економічні рішення (Харків, 2018), Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики (Одеса, 2018), Imperatives of civil society development in promoting national competitiveness (Batumi, 2018), Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами (Луцьк, 2018), Розвиток соціальної інфраструктури регіонів в умовах євроінтеграції: економіко-правові аспекти (Харків, 2019), Напрями розвитку технологічних систем і логістики в АПВ (Харків, 2019), Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я (Харків, 2019), Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток (Харків, 2019), Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку (Херсон, 2019), Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика (Харків, 2019).

Публікації. Основні положення й висновки дисертаційної роботи викладено в 76 наукових працях, серед яких 1 одноосібна монографія, 1 колективна монографія, 27 статей у наукових фахових виданнях (з них 27, що входять до наукометричних баз даних), 6 – в інших виданнях; 6 – авторських свідоцтв; 35 – матеріали і тези доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць становить 45,08 друк. арк., з них особисто автору належать 40,66 друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел.

Дисертація складається зі вступу, п’яти розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 562 сторінок, у т. ч. основний текст займає 399 сторінок. Матеріали дисертації проілюстровано 83 рисунками, 72 таблицями та доповнено 23 додатками. Список використаних джерел налічує 468 найменувань.

РОЗДІЛ 1
КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ

1.1 Дефініція категорій, які визначають роль людини в соціально-економічних процесах

Глобалізаційні процеси, якими охоплені всі сфери життя, суттєво вплинули й на економічні відносини. Відмічається їх перехід на більш високий рівень – формування так званої економіки знань – що вимагає посилення ролі людини, яка персоніфікує знання та є їх носієм. Пріоритети розвитку національної економіки свідчать про зростаючу роль людини в економічних процесах створення додаткової вартості та капіталізації підприємств. Лауреат Нобелівської премії з економіки за 1979 р. та один із засновників теорії людського капіталу Т. Шульц довів, що в економіці США прибуток від нього більший, ніж від фізичного, що є вагомим свідченням актуальності теми дослідження. Вказані глобальні зміни на макроекономічному рівні вимагають від представників мікрорівня – підприємства – їх врахування під час здійснення відповідної господарської діяльності. Саме тому дослідженню ролі людини в соціально-економічних процесах на всіх рівнях слід приділити значну увагу, бо це надає конкурентну перевагу підприємству, підвищує рівень ефективності діяльності та капіталізації за мінімізації ресурсомісткості.

За даними Національного репозитарію академічних текстів [1], в Україні за період 2000-2019рр. захищено 44 дисертації стосовно кадрового потенціалу та 150 робіт з управління персоналом, що доводить актуальність та популярність даної теми дослідження. В сфері транспорту за 19 років представлено 162 дисертаційних дослідження (спеціальність 08.00.04); 63 дисертаційних дослідження (спеціальність 08.00.03); 15 дисертаційних

досліджень (спеціальність 08.00.05), що демонструє рівень вирішення проблем в цій сфері. Автором узагальнено дослідження стосовно людини в процесі праці за даними [1] в додатку А, аналіз якого дозволяє сформувати ряд висновків: кадровий потенціал розглядається на різних рівнях – держава, регіон, суб'єкт господарювання; переважають дослідження щодо кадрового потенціалу та персоналу на промислових, торгових підприємствах та в аграрній сфері; дослідження стосовно людини на транспорті представлені в 13 дослідженнях, з них: 2 роботи присвячені підприємствам водного транспорту (1 – кадровому потенціалу в цій сфері); вісім робіт апробовано на підприємствах залізничного транспорту і присвячені людському потенціалу (1 робота); людському капіталу (2 роботи) та персоналу, працівникам і трудовому колективу; одна робота присвячена формуванню стратегії управління персоналом автотранспортного підприємства. Очевидно, що питання управління кадровим потенціалом та персоналом на підприємствах транспорту потребує подальших досліджень.

Осмислення ролі та місця людини в соціально-економічних процесах характеризується високим рівнем дискусійності. Науковий пошук в цій царині супроводжується великою кількістю публікацій, здійснених відомими українськими та закордонним науковцями. Серед вітчизняних дослідників слід відмітити ґрунтовні праці Грішнової О.А., Білорус Т.В., Гриньової В.М., Писаревської Г.І. та інших, а серед закордонних вчених – праці Кібанова А.Я., Єгоршина А.П. й інших дослідників.

Постає необхідність у висвітленні категорій, які визначають роль людини в соціально-економічних процесах, та обґрунтуванні їх співвідношень і взаємозв'язку.

В економічній термінології існує велика кількість визначень, які стосуються використання людини в процесі праці та які демонструють еволюцію її ролі в ньому. Від фактора виробництва за А. Смітом, який працю визначає першоджерелом багатства, до людини – носія підприємницьких та інноваційних ідей, новатора та творця економічних відносин – за

Й. Шумпетером. За словами Джека Ма – засновника найбільшої e-commerce платформи AliBaba, які він проголосив на Всесвітньому економічному форумі в Давосі (2018 р.) – в майбутньому більшість процесів будуть автоматизовані і лише унікальність, креативність людини машина не зможе повторити. Саме такі властивості й роблять людину унікальною складової економічних процесів та учасником процесу праці.

Досить часто зустрічаються такі терміни як «особистість», «людина», «населення», «працівник», «трудовий колектив», «персонал», «кадри», «людські ресурси», «трудові ресурси», «робоча сила», «людський потенціал», «трудовий потенціал», «кадровий потенціал», «людський капітал». Вказані визначення розкривають з різних боків багатогранність ролі людини в соціально-економічних процесах в цілому та процесі праці зокрема. В той же час, понятійно-категоріальний апарат щодо характеристики людини в процесі праці має досить неусталений та нечіткий характер, що вимагає формування структурно-логічної схеми дослідження, яке б дозволило розкрити сутність категорій, їх взаємозв’язок, розвиток (рис. 1.1).

Виникнення понятійно-категоріального апарату щодо людини в процесі праці обумовлено еволюцією сукупності концепцій та шкіл, диференціація яких на часовому проміжку досить умовна, а також іншими факторами, які визначають інакший класифікаційний поділ.

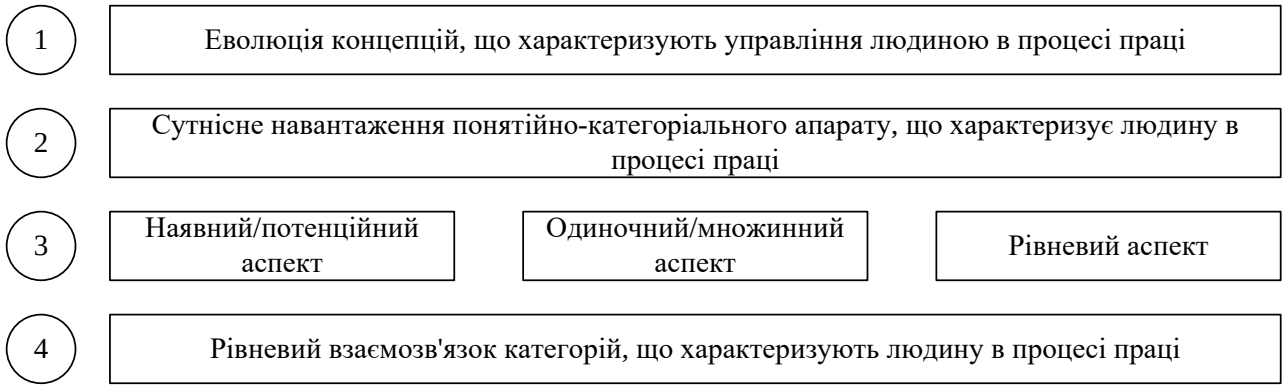


Рис. 1.1. Структурно-логічна послідовність дослідження ролі людини в сфері праці *(побудовано автором)*

Еволюційний напрямок дослідження категорій, які визначають роль людини в соціально-економічних процесах, потребує дослідження зміни основних концепцій кадрового менеджменту, яких в роботі [2] виділено три, що були спричинені революційними проривами в науково-технічному прогресі людства, які суттєво вплинули на соціально-економічний розвиток суспільства: концепція управління кадрами (поч. ХХ ст.), коли людина розглядалася як особистість, що виконує лише трудову функцію; концепція управління персоналом (50-60рр. ХХ ст.) – людина як головний суб'єкт трудових відносин; концепція управління людськими ресурсами (80-ті рр. ХХ ст.) – людина як нематеріальний актив.

Детальний аналіз еволюції концепцій та шкіл стосовно управління персоналом підприємства в роботі [3] презентував чотири етапи: класичні теорії (1880-1930 р.); теорія людських відносин (початок 30-тих років – 50-ті роки ХХ ст.); теорія людських ресурсів, включаючи біхевіористичні теорії (початок 60-х років ХХ ст.); сучасні концепції, до яких віднесено концепції людського капіталу та стратегічного управління персоналом (початок 80-х років ХХ ст. до наших днів). Таке еволюційне структурування має більш розширений характер за рахунок новітніх концепцій – людського капіталу та стратегічного управління персоналом.

В той же час, і слід погодитися з твердженням, що наведене в роботі [4], внаслідок суттєвих науково-технічних трансформацій, демографічних перетворень та зміни поколінь, з'являються концепції управління, що базуються на:

- раціональній поведінці суб'єктів господарювання у невизначених та нестійких умовах – неокласична;
- еволюційному підході до діяльності внаслідок динамічних трансформацій – еволюційна;
- самоорганізації складних систем – теорії хаосу (або синергетичні теорії);
- компромісі між вимогами організаційної гнучкості, економії на

масштабах за рахунок об'єднання однорідних видів діяльності і ресурсів – еволюція практичних організаційних систем.

Класифікація, наведена в роботі [4], має більш широке представлення етапів розвитку наукового базису стосовно людини в процесі праці, тому можна стверджувати, що з’являється наступний, п’ятий етап, що відноситься до часового проміжку кінець XX – початок XXI ст.

Окрім того, представлені сучасні концепції [4], корелюються з поняттям teal-company (бірюзові компанії), чия філософія базується на еволюційній меті, самоорганізації та цілісності [5]. Фундатором концепції бірюзових компаній є Фредерік Лалу (*Frederic Laloux*), який висвітив її у роботі «Відкриваючи організації майбутнього» (2014 р.) [6]. Дана концепція є досить дискусійна щодо її реалізації в практику компаній, адже відомі як успішні так і провальні випадки [5,7,8].

В той же час, сучасні концепції, засновані на самоорганізації, сприймають людину не як ресурс, а як особистість, що працює в колективах на основі певних взаємних цінностей, що розкриває її потенціал. Саме в роботі «Human potential management: time to move beyond the concept of human resource management?» (1997 р.) професора Індійського університету Гургаон – Сатіш Кумар Калра (*Satish Kumar Kalra*) вказано на необхідність перегляду концепції управління людьми, де вони розглядаються як ресурс, та перехід на концепцію управління працівниками, де враховуються можливість розкриття їх потенціалу [9].

Не заперечуючи важливості еволюційного підходу, слід зупинити увагу на підходах, які диференціюються залежно від засобів досягнення кінцевих цілей підприємства [2]: концепції школи наукового управління, адміністративної школи, школи людських відносин в управлінні, поведінкової (біхевіористської) школи, математичної школи.

Також в економічній думці існують концепції [2]: «економічної людини», що характеризується термінами «кадри», «персонал», «робоча сила», «трудові ресурси» та відображає функціональний, технократичний

підхід до працівника; «соціальної людини», характеризується терміном «людські ресурси» і відповідає персональному підходу. В роботі [10] також продемонстровано розвиток концепцій на часовому проміжку через призму технократичної та гуманістичної парадигм, яка прийшла на зміну попередньої.

Отже, дослідження розвитку концепцій, які описують роль та відношення до людини в процесі праці є базисом до розуміння сутнісного навантаження кожного поняття, яке виникло в процесі такої еволюції, а також до відношення людини на всіх етапах розвитку: від людина – ресурс, до людина головний суб'єкт організації та об'єкт управління, людина – капітал організації; та до людина – потенціал.

Таким чином, пропонуємо виділяти п'ять еволюційних етапів в розвитку концепцій щодо управління людиною в процесі праці (рис. 1.2). Зауважимо, що часові проміжки є досить умовні внаслідок різних умов розвитку країн і відношення до людини як до ресурсу, капіталу та потенціалу в українських реаліях господарювання присутні одночасно. Адже вітчизняна наука та практика тривалий період часу намагається адаптувати, поєднати й розвинути спадщину командно-адміністративної системи та західні системи менеджменту стосовно управління людиною в процесі праці.

Перш за все, використовуючи словниковий підхід, визначимося з базовими категоріями «праця», «людина», «особистість», «ресурс», «населення» (табл. Б.1 додатку Б). Базуючись на даних визначеннях, можемо сказати, що саме участь в процесі праці, в певній діяльності, забезпечує зміну ролі людини в соціумі. Відповідно, до людей – учасників процесу праці – доцільно застосовувати інші терміни, які будуть їх характеризувати: людські ресурси, трудові ресурси, робоча сила, економічно активне населення, персонал, кадри, трудовий колектив, працівник.

Припускаємо, що спочатку необхідно визначитися з тим, який аспект буде розглядатися: наявний чи потенційний.

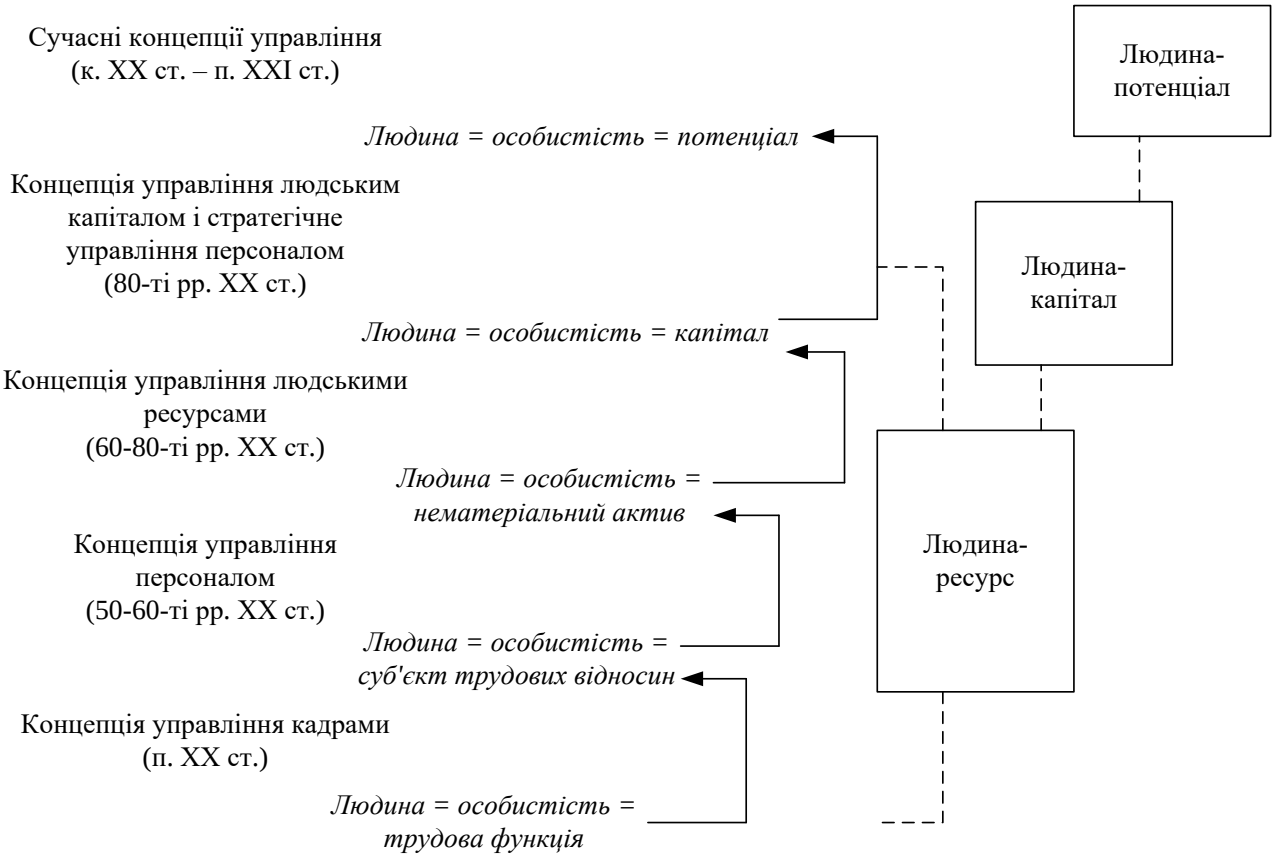


Рис. 1.2. Еволюційні етапи процесу щодо управління людиною в процесі праці (*побудовано автором на основі* [2,3,4,9])

Відповідно до цього, слід категорії, що потребують вивчення, розподілити на ті, які характеризують наявний аспект людини («персонал», «кадри», «людські ресурси», «трудові ресурси», «робоча сила», «трудовий колектив», «працівник», «людський капітал») та потенційний («людський потенціал», «трудовий потенціал», «кадровий потенціал»), що уособлюється наявним. Тобто, носіями потенціалу, є люди, задіяні в процесі праці, які описуються певними категоріями, на різних рівнях соціально-економічної системи та із врахуванням одиничного чи колективного підходів.

У роботі [2] представлено докладний аналіз походження термінів, які характеризують роль та місце людини в суспільно-економічній сфері.

З нашого погляду, найбільш широкою категорією є «людські ресурси» (англ. *human recourses*). Її походження відноситься до 70–80-х рр. XX ст. та було характерним для американського менеджменту. Людські

ресурси, на думку [13], у категорійному плані є ототожненням усіх людей як носіїв здатності до існування й суспільної цінності. Цей термін є якісною, змістовою характеристикою сукупності людей на всіх рівнях – від підприємства до країни в цілому [13]. Їх дієздатність, правоздатність та працездатність надають можливість людським ресурсам приймати участь у процесі праці, що перетворює їх на трудові ресурси. Завдяки перетворенню вказаної можливості в безпосередньо процес праці або бажання до праці (працюючі та готові працювати) утворюється категорія «робоча сила». Хоча, категорія «людські ресурси» найчастіше вживається на макроекономічному рівні стосовно всіх людей, які можуть бути задіяні в економіці, але обґрунтованим є її використання й на нижчих рівнях: галузі, регіону, підприємства. Саме на мікрорівні – рівні підприємства – людські ресурси описуються такими категоріями як «працівники», «кадри», «персонал». В той же час, в роботі [14] зазначено, що термін «персонал» доречно використовувати для невеликих фірм (до 100 осіб), а «людські ресурси» для структур з чисельністю понад 2,5 тис. осіб. Отже, використання даного поняття можливе на рівнях держави, регіону, галузі та підприємства.

За часом виникнення, першим в науковому обігу з’явився термін «трудові ресурси», що був введений С.Г. Струмиліним в 20-х роках XX ст. [2,13]. Щодо сутнісної характеристики, то доцільно використовувати визначення, надане А.Я. Кібановим [2,15,26], в якому трудові ресурси розуміються як «працездатна частина населення країни, яка, через психофізіологічні та інтелектуальні якості, здатна виробляти матеріальні блага або послуги». До трудових ресурсів відносяться люди як зайняті в економіці, так і не зайняті, але здатні працювати. Очевидне віднесення до цієї категорії працездатної частини населення країни, регіону, галузі визначає її макро- та мезорівень. Зауважимо, що характеристиками трудових ресурсів є працездатність, яка визначається як незалежними від правового поля детермінантами – фізичними та розумовим здатностями людини до праці, так і залежними – вік працездатності, що коливається за різними країнами. Крім

того, важливим у даному визначенні є відношення до праці (здатність до праці не дивлячись на бажання та необхідність працювати) та/або участь в процесі праці (вже зайнятий трудовою діяльністю або безробітний).

У 1966 р. в міжнародний обіг було введено поняття «економічно активне населення», під яким розуміється сукупність осіб, потенційно здатних брати участь у виробництві матеріальних цінностей і в наданні послуг [2]. Згідно [16], «економічно активне населення складається з населення обох статей у віці 15-70 років, яке впродовж певного періоду часу забезпечує пропозицію робочої сили і використовується в економічній діяльності». Дана категорія, згідно [16], визначається як робоча сила. Відмітимо, що поняття: трудові ресурси та робоча сила, більш характерні для умов командно-адміністративної економіки. Ринкова економіка оперує поняттями економічно активного та неактивного населення, в основі яких покладено бажання виступати на ринку праці.

Кількісно категорії «трудові ресурси» та «економічно активне населення» не співпадають, бо до першої відносяться «населення в працездатному віці, крім непрацюючих інвалідів 1-ї і 2-ї груп та непрацюючих осіб, які одержують пенсію на пільгових умовах; працюючі особи пенсійного віку; працюючі особи віком до 16 років», а друга включає лише працюючих та бажаючих працювати, які характеризуються як зайняті та безробітні, при цьому «частина працездатного населення працездатного віку може становити економічно неактивне населення (особи, які не мають роботи і не займаються її пошуками, тобто не можуть бути класифіковані як «зайняті» або «безробітні»» [16]).

На думку відомого дослідника в сфері праці та соціально-трудових відносин Грішнової О.А., поняття «трудові ресурси» ширше, ніж поняття «економічно активне населення» [17] та кількісно визначається населенням, яке «фізично здатне працювати, а остання категорія кількісно визначається реальною частиною трудових ресурсів, що добровільно працює або хоче працювати». Це дозволяє стверджувати, що категорії «трудові ресурси» та

«робоча сила» співвідносяться як ціле та часткове.

Білорус Т.В. в своїй монографії [18] наводить визначення О.П. Єгоршина, який ототожнює три поняття – «кадри», «працівники» та «персонал» – і визначає їх складові частини трудового колективу підприємства, які виконують виробничі та управлінські функції. Аналогічно, Н.В. Кротова та Е.В. Клеппер вважають терміни «кадри», «персонал» та «людські ресурси» близькими за своїми значеннями та синонімічними [2], що дозволяє їх співставляти. Вважаємо дану думку хибною, бо подальші дослідження свідчать про нерівнозначність вказаних категорій, як кількісно, так і якісно, та дозволяють стверджувати, що «кадри» та «персонал» є характеристиками людських ресурсів підприємства.

За визначенням [13], працівник представляє собою особу, яка «виконує роботу, працюючи на підприємстві, в організації, установі». В законодавчому полі України, визначення категорії «працівник» (найманий працівник) представлено в нормативно-правових документах [19-23], які узагальнено розуміють його як «фізичну особу, що працює у роботодавця на умовах трудового договору (контракту)». Трудовий колектив в законодавчому полі України розуміється як «сукупність усіх громадян, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством» [24,25].

Слід відмітити, що поняття трудового колективу ширше, аніж сукупності працівників, адже до нього відносяться не лише громадяни, що уклали трудовий договір або контракт, а й особи, що працюються на основі інших форм взаємовідносин. На нашу думку, доцільніше використовувати термін «фізична особа», а не громадянин, тому що, працівником і членом трудового колективу може бути негромадянин України.

Поняття «кадри» та «персонал» не визначені в нормативно-правовому полі України, тому необхідно звернутися до їх семантики та використовувати науковий підхід, який базується на розумінні вказаних категорій науковцями.

Семантика поняття, що досліджується, вимагає звернення до французької: *cadres* – «особовий склад», та англійської: *cadre* – «кадри або штат», мов. Використання терміну «кадри», яке запозичене з військової сфери, більш характерне для командно-адміністративної економіки та найчастіше персоніфікує основний склад працівників підприємства, кваліфікованих працівників штатного складу.

Таке розуміння «кадрів» як економічної категорії базується на визначеннях відомих дослідників в цій сфері; деякі з них приведено нижче:

− Кібанов А.Я. вважає, що кадри – це «основний (штатний) склад кваліфікованих працівників організації, який володіє такими характеристиками як чисельність, склад та структура» [26];

− Шегда А.В. в кадри включає «штатний склад працівників підприємства, який підрозділяється на дві великі групи: кадри управління та робочі кадри» [27].

Вищенаведене дозволяє зробити висновок, що кадри, це лише частина працівників підприємства, які входять до штату (тобто посади, які вони обіймають, співвідносяться зі штатним розписом) та мають високий рівень кваліфікації. Тому категорії «працівники» та «кадри» не є ідентичними.

Термін «персонал» в обіг української науки перейшов із досліджень західних економістів та має більш широке трактування, включаючи не лише штатних працівників даного підприємства, а й осіб поза штатом та власників, незважаючи на кваліфікацію. Так, Кібанов А.Я. під персоналом розуміє «особовий склад організації, який включає працівників, що працюють за наймом, а також власників та співвласників, що працюють на підприємстві» [26]. Шегда А.В. розглядає персонал підприємства як «склад робітників, що представляють кваліфіковану і некваліфіковану працю» [27].

На основі ретельного аналізу категорії «персонал» в роботі [13], усіх працівників, що здійснюють роботу для певного підприємства, розподілено на «персонал, який складається з кадрів (штатні постійні кваліфіковані працівники) та працівників підприємства (штатні тимчасові кваліфіковані

працівники, штатні постійні некваліфіковані працівники, штатні тимчасові некваліфіковані працівники) і позаштатних працівників».

З цього визначення, окрім рівня кваліфікації, з'являються критерії штатності та постійності. Звернувшись до Інструкції зі статистики кількості працівників [28] відмітимо, що загальна кількість працівників, крім штатних працівників, включає кількість зовнішніх сумісників і працюючих за цивільно-правовими договорами. В свою чергу, облікова кількість штатних працівників містить всіх найманих працівників, які уклали письмово трудовий договір/контракт і виконують постійну, тимчасову або сезонну роботу один день і більше, а також власники підприємства, якщо, крім доходу, вони отримували заробітну плату на цьому підприємстві. Вважаємо, що ознака штатності виявляється через відношення посади, яку обіймає особа, до штатного розпису, а ознака постійності виражається через вид роботи – постійна, тимчасова чи сезонна.

В той же час, зовнішні сумісники також працюють на основі трудового договору/контракту, а їх посади входять до штатного розпису, а працюючі за цивільно-правовими договорами не мають трудових відносин з роботодавцем (такий тип угод регулюється Цивільним кодексом, а не Кодексом законів про працю України). Базуючись на вищевикладеному, представимо авторське бачення розмежування категорій «кадри», «персонал», «людські ресурси» на рівні підприємства (рис. 1.3).

Згідно цього, можемо вважати кадрами лише осіб високої кваліфікації, які працюють згідно трудового договору/контракту на основному місці роботи (не є зовнішніми сумісниками) та виконують постійну роботу, знаходячись у штаті підприємства. Отже, можемо сказати, що персонал є ширшою категорією, аніж кадри та корелює із поняттями «трудовий колектив» та «працівники підприємства». Вважаємо, що категорії «людські ресурси», «кадри» та «персонал» визначають поточний стан, характеристики та властивості людських ресурсів в процесі праці на підприємстві. Більш ємними та складними категоріями є «людський потенціал», «кадровий

потенціал» та «трудовий потенціал», які визначають резерви зростання, використання людських ресурсів.

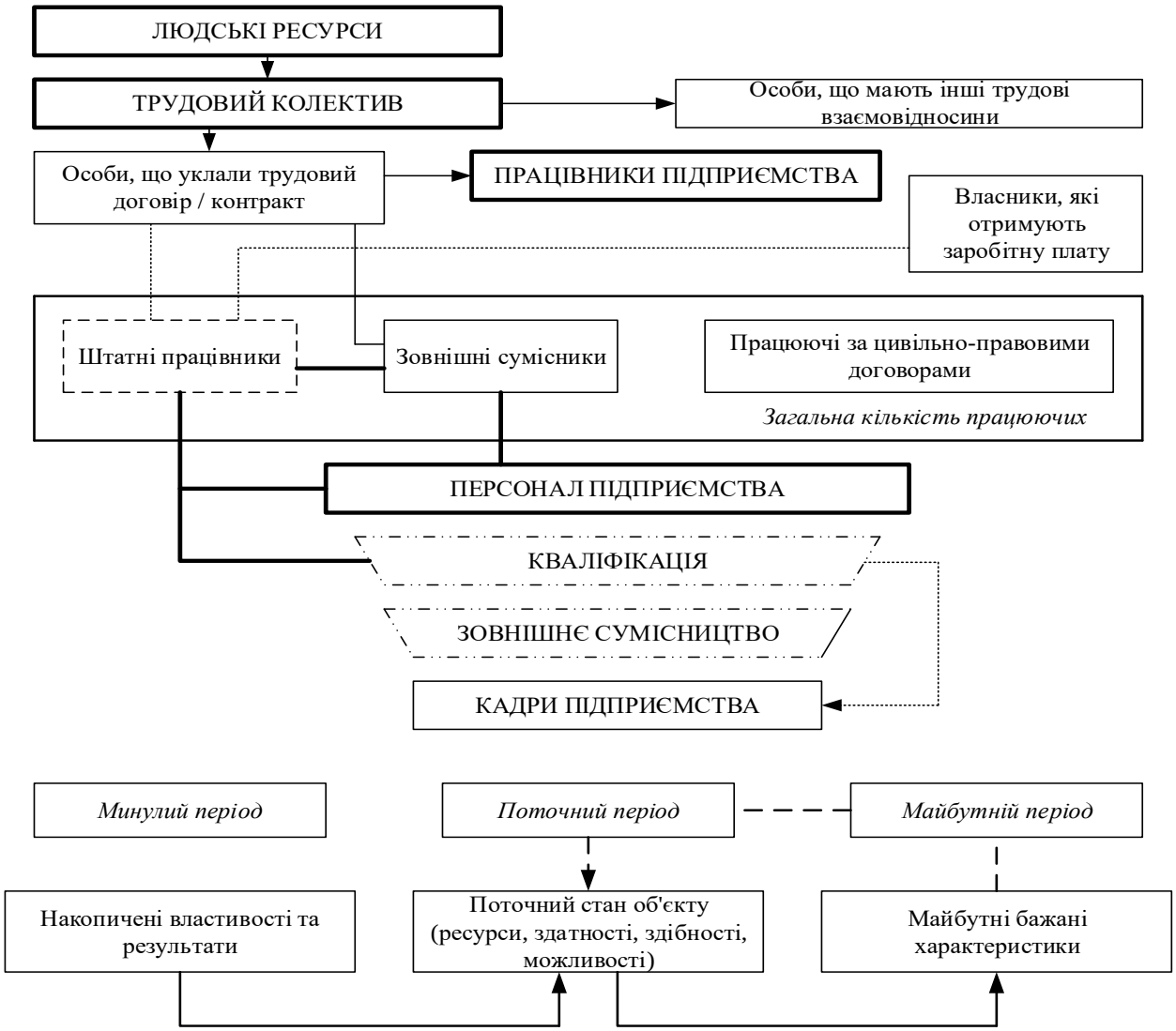


Рис. 1.3. Розмежування категорій «кадри», «персонал», «людські ресурси» *(розроблено автором)*

Незважаючи на широку уживаність, вказані категорії залишаються дискусійними та полемістичними, що вимагає їх первинної ідентифікації.

Зупинимося на базових категоріях, адже оцінка об’єкту можлива за умови чіткого розуміння його сутності. Визначимося з генезисом терміну потенціал, який походить з латини «*potentia*» та означає «сукупність наявних засобів, можливостей у певній галузі чи сфері, тощо» [30].

В українську мову це слово увійшло з французької в значенні «що

може бути» [31]. Подальша ґенеза даного поняття переводить його у економічну площину. Так, в роботі [32] вказується, що економічного забарвлення терміну «потенціал» було надано С. В. Мочерним в економічній енциклопедії, де він розуміється як «наявні в економіці суб'єкта ресурси, їх оптимальна структура та вміння раціонально використовувати їх для досягнення поставленої мети» [33].

В Академічному тлумачному словнику [11] його визначено як «сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил і т. ін., що можуть бути використані в якій-небудь галузі, ділянці, сфері».

Тобто логічно співвідносити потенціал з різнорівневими суб'єктами господарювання: працівник, підприємство, регіон, галузь, суспільство, держава, де визначаються наявні та приховані можливості, які можна реалізувати, та здійснити перехід на більш високий рівень розвитку, підвищити його ефективність, або з різнофункціональними – трудовий та/або кадровий, економічний, виробничий, фінансовий, інноваційний тощо. Слід зауважити, що потенціали різних рівнів взаємопов'язані між собою та взаємовпливають.

В роботі [34] відмічається трьохвекторна орієнтація потенціалу: на минуле – на основі наявних, набутих ресурсів, властивостей, що обумовлюють певні можливості; на теперішній стан – наявні здібності та можливості на майбутнє; та орієнтація зв'язків на майбутнє. Таке розуміння передбачає рівень досягнутий та рівень перспективний, що відповідає трактуванню, яке наведене в роботі [35]. Згідно визначенню Величко О.В. потенціал розуміється як «наявні (реальні) або приховані сукупні можливості, ресурси, запаси або джерела, що використовуються чи можуть бути використані або мобілізовані для досягнення певної мети, рішення певної задачі, виконання цілеспрямованої роботи в якій-небудь галузі, ділянці, сфері» [35].

Із наведених визначень можемо сформувати основу концепту «потенціал», яка передбачає, по-перше, наявність ресурсів; по-друге, не

вживання їх в теперішній момент (імпліцитний стан); по-третє, здатності, здібності та можливість їх використання в майбутньому, що перетворить їх на фактори діяльності суб'єкта господарювання. Вказане дозволяє сформувати висновок про багатоаспектність потенціалу, який поєднує минулі результати діяльності, поточний стан об'єкту та майбутні, бажані характеристики об'єкту, його жаданий стан (рис. 1.4).

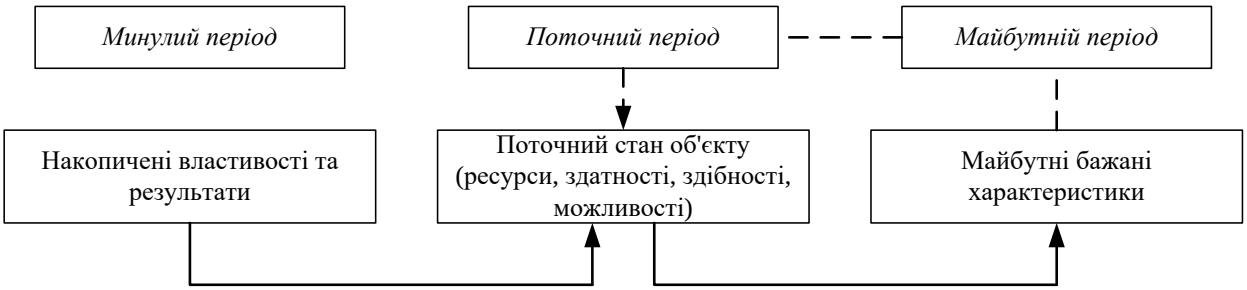


Рис. 1.4. Сутнісна характеристика потенціалу
(*побудовано автором на основі* [34-36])

З даного рисунку можемо зробити висновок, що набуті в минулому властивості використовуються в поточній діяльності об'єкта та, в деякій мірі, визначають його майбутній стан, в той же час, бажані характеристики майбутнього вимагають розвивати поточні властивості об'єкту, що й визначає їх поточний стан та управлінські дії суб'єкта.

Спираючись на наведені визначення та сутнісну характеристику потенціалу, будемо розуміти його як наявну сукупність ресурсів, здібностей, здатностей і можливостей, що будуть використані для зміни майбутнього стану (характеристик) відповідно до потреб, бажань, цілей, тощо.

Визначившись із базовою категорією «потенціал», перейдемо до ідентифікації категорій, що визначають потенції людини в процесі праці, та їх взаємозв'язок та ієрархічне співвіднесення.

Опрацювання наукових робіт дозволило сформувати цілий перелік понять, які відображають участь людини в соціо-економічному процесі: «людський потенціал», «потенціал людини», «особистісний потенціал»,

«індивідуальний потенціал», «кадровий потенціал», «трудовий потенціал». В той же час, не зовсім зрозумілим є правомірність використання тієї чи іншої категорії в залежності від рівня соціо-економічної системи: держава, регіон, галузь, підприємство, людина, та їх чітке розмежування, що приводить до підміни понять та, відповідно, викривлення змісту тієї чи іншої наукової сентенції.

Видатними вітчизняними дослідниками в цій царині є Грішнова О.А. [17], Гриньова В. М. [37], Білорус Т. В. [18], у працях яких широко розглядається участь людини сфері праці та процеси управління кадровим потенціалом підприємства. Теоретико-методологічними та практичними аспектами кадрового потенціалу сучасних підприємств опікувалися в своїх роботах Бондаренко О.В. [38], Михайлов О.О. [39], Зайченко І.В. [40], Арзамасова О.В. [41], Касіч-Пилипенко Т.М. та Дячко Т.А. [42], Тхорик В.А. [43]; Машико Е.С. – на рівні галузі [44], а Федорова В.А. [45] – на рівні національної економіки. Кравець І.М. було розглянуто проблеми формування та використання трудового потенціалу на рівні регіону [46]. Кравченко І.М. [47] було здійснено спробу розмежування основних дефініцій стосовно людини в процесі праці, але мало приділено уваги саме рівням потенціалу.

Розпочнемо з категорії «людського потенціалу» (ЛП), яка, за визначенням, що надано Кравченко І.М. в роботі [47], визначає дане поняття як «наявні в даний момент чи в майбутньому людські можливості, які можуть бути використані в будь-якій сфері суспільно корисної діяльності для досягнення поставленої мети». До його характеристик відносять: «умови відтворення; умови формування і розвитку; умови для його реалізації». Дане визначення має широке охоплення та загальний характер, безвідносно рівня використання, та отожнюється з наявними чи майбутнім людськими можливостями, які можуть бути використані не лише в сфері праці, але й будь-де.

Із вказанням сфер реалізації сукупних можливостей населення-

економічна, соціальна, інноваційна діяльність, необхідний рівень здоров'я, моральності, безперервного розвитку навиків і здібностей, опанування та продукування нових знань, технологій, соціальної взаємодії та взаєморозуміння, розкривається сутність людського потенціалу в роботі [48].

Як певний накопчений запас різноманітних ресурсів, здатностей, що реалізується у різних сферах, розглядається людський потенціал економіки в роботі [49].

Отже, у якості сутнісного навантаження, окрім сукупності можливостей, людський потенціал розглядається як сукупність здатностей, здібностей до чогось або характеристик особи чи певної спільноти.

Використання категорії на макрорівні – рівні держави (країни), суспільства, економіки, та мезорівні – регіон досліджується в роботах [49-51], будь-якої спільноти – народу, територіальної громади, трудового колективу підприємства тощо [49] і окремої людини (особистості) [49,52].

Вважаємо, що поняття «людський потенціал» («потенціал людини»), «особистісний потенціал», «індивідуальний потенціал» в залежності від рівня застосування – одна людина або їх сукупність – можуть виступати як синоніми на першому особистісному (індивідуальному рівні). Використання ж понять «особистісний потенціал», «індивідуальний потенціал» на більш високих щаблях ієрархічної системи – підприємство, галузь, регіон, держава – вважаємо недоречним, адже це є сутнісною характеристикою однієї особи. Сукупність ж окремих потенціалів людей, наприклад регіону, утворюють його людський потенціал. Дане поняття доцільно використовувати для характеристики сукупності людей певної території (людський потенціал держави, регіону).

Таким чином, можемо підвести підсумок, що людський потенціал реалізується на всіх рівнях соціально-економічної системи від держави до окремої особи і в усіх сферах життя (а не лише трудовому процесі), що робить його найбільш широкою категорією серед дефініцій, що характеризують потенції людини в процесі праці.

Демаркація категорій людського та трудового потенціалів обґрунтована в роботі [48-50], в якій трудовий потенціал розуміється як підсистема більш об'ємної категорії – людський потенціал. Розмежування проводиться як за кількісним (статистичним), так і якісним критеріями. В першому випадку відмінність трудового потенціалу від людського потенціалу полягає в тому, що носіями першого є тільки працездатні громадяни, в той час як другого – все населення країни, в тому числі за межами працездатного віку. Якісне розрізненість категорій чітко проступає під час їх реалізації: сфера реалізації трудового потенціалу обмежена виробництвом матеріальних і нематеріальних благ та послуг, тобто трудовою діяльністю, а людський потенціал реалізується в різноманітних видах діяльності, пов'язаних не тільки з працею, але і з проведенням дозвілля, з міжособистісними відносинами, а також у сфері споживання. Крім того, вказується відмінність на різних рівнях: трудовий потенціал на індивідуальному рівні відповідає робочій силі, а людський потенціал – особистості.

Все вищезазначене дозволяє сформувати авторське бачення співвідношення людського та трудового потенціалів як ціле та часткове із рівнями застосування від держави до регіону (галузі), підприємства та окремої людини.

Слід відмітити, що відсутнє єдине розуміння кількості рівнів використання трудового потенціалу. Найбільш широко структурує трудовий потенціал Кравець І.М. [46], виділяючи мегарівень (міжнаціональний трудовий потенціал), макрорівень (трудовий потенціал країни, держави), мезорівень (трудовий потенціал регіону, галузі), мікрорівень (трудовий потенціал підприємства), номорівень (трудовий потенціал домогосподарства) та нанорівень (трудовий потенціал особистості). Даний автор допускає використання терміну «трудовий потенціал» до будь-якого рівня соціально-економічної системи. Але найчастіше у вітчизняних дослідженнях виділяється чотири рівні: макрорівень – рівень держави; мезорівень – рівень

галузі/регіону; мікрорівень – рівень підприємства та індивідуальний (нано) рівень.

Розкриємо сутнісне навантаження трудового потенціалу через рівневе вираження категорії.

Звертаючись до нормативно-правової бази України, відмітимо лише два документи, які стосувалися трудового потенціалу протягом існування України як незалежної держави - Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової соціальної програми збереження і розвитку трудового потенціалу України на період до 2017 року» (22 липня 2009 р.) [53] та Указ Президента України «Про Основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року» (3 серпня 1999 р.) [54], що свідчить про відсутність бачення проблеми та зваженої державної стратегії в цій сфері.

У відповідності до [54], трудовий потенціал розуміється як «сукупна чисельність громадян працездатного віку, які за певних ознак (стан здоров'я, психофізіологічні особливості, освітній, фаховий та інтелектуальний рівні, соціально-етнічний менталітет) здатні та мають намір провадити трудову діяльність».

Таке офіційне визначення, свого часу викликало цілий ряд зауважень з боку науковців, про що вказано в роботі [55], адже та частина населення, що вийшла з працездатного віку, своїми кількісними та якісними характеристиками може формувати потенціал певного об’єкту – підприємства, регіону, країни. Крім того, цікавим є твердження Фесенко І.А. [55] щодо трансформації суттєвого навантаження категорії «трудовий потенціал» в стрімко динамічному середовищі.

За умов високих темпів трудової міграції та розшарування суспільства, використання ресурсного підходу до оцінки трудового потенціалу територій ускладнюється відсутністю необхідної інформаційно-статистичної бази.

Відомий науковець в цій царині – Грішнова О.А. [17] інтерпретує трудовий потенціал як «інтегральну оцінку кількісних та якісних

характеристик економічно активного населення із диференціацією за рівнями: окремої людини, підприємства, території, суспільства в цілому» [17].

За визначенням, що репрезентовано в роботі [49]: «трудовий потенціал країни інтерпретується як трудові можливості економічно активного населення, що обумовлені його кількісними та якісними характеристиками, які реалізуються шляхом надання суспільно корисної праці відповідної якості та в потрібній кількості для задоволення потреб на макрорівні»; трудовий потенціал регіону розглядається з точки зору підпорядкованості й взаємозалежності його з трудовим потенціалом держави. Відповідно, інтерпретується як можливість трудових ресурсів регіону кількісно та якісно задовольняти потреби різних рівнів у сучасних умовах та у перспективі, із врахуванням ступеню їхньої реалізації в процесі трудової діяльності.

У власному дослідженні автором вивчалася проблема сутнісної інтерпретації трудового потенціалу регіону [56] та було представлено авторське бачення трудового потенціалу на регіональному рівні як величину можливої участі частини населення регіону, яка, за наявності певних якісних та кількісних характеристик відносно здоров’я, працездатності, психофізіологічних особливостей, освітнього, фахового та інтелектуального рівнів, соціально-етнічного менталітету, тощо, приймає та бажає приймати участь в процесі праці та задовольняє або може задовольнити потреби в праці відповідної соціально-економічної системи (регіону).

Звертаючись до наукового надбання в цій сфері, слід відмітити роботу [37], де трудовий потенціал в контексті підприємства розглядається як «величина можливої участі працівників у виробництві, що може змінюватись під дією внутрішніх та зовнішніх чинників, в умовах зацікавленості, виходячи з віку працівників, їхніх фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок та може бути використана для досягнення цілей як підприємства, так і самих працівників».

Логіка подальшого дослідження вимагає співставлення трудового та

кадрового потенціалів, розуміння яких характеризується деякою амбівалентністю. Внаслідок того, що поняття кадрового та трудового потенціалу чітко не означені, то, вони тісно переплітаються або навіть підміняються один одним. Безвідносно до змістовного наповнення та рівнів використання за ієрархією економічних процесів розглянемо варіації співвідношення вказаних категорій, що склалися в науковій думці. Так, в роботі [57] наведено думку Бачевського Б.Е. щодо підпорядкування вказаних категорій: «кадровий потенціал» або визначається однаково як трудовий потенціал, «або кадровий приймається як складова трудового потенціалу, причому їх сутність розглядається як ресурси, сукупність працівників, можливості, здатності, компетенції та інше» [58].

Rолектив авторів [37] розглядає трудовий потенціал на рівні країни, регіону, а кадровий потенціал, як його складову, розкриває як потенціал конкретної сфери діяльності, галузі, підприємства, де необхідні специфічні характеристики саме для цієї сфери діяльності, на підприємстві, що робить неможливим ототожнення наведених понять. До того ж, кожна людина є носієм загального людського потенціалу, в якому можна виокремити трудовий та індивідуальний.

Схожої думки дотримуються автори роботи [45], хоча й розглядають вказані категорії на макроекономічному рівні, визначаючи різницю між ними як величину потенційних можливостей кваліфікованих кадрів, що працюють не за фахом, некваліфікованих і малокваліфікованих робітників, а також незареєстрованних безробітних.

В своїх дослідженнях Михайлов О.О. [39] підкреслює, що різниця між кадровим та трудовим потенціалом полягає в тому, що «система завжди більше суми складових її частин – індивідуальних трудових потенціалів працівників – у силу виникнення нової якості синергічного ефекту, обумовленого взаємодією складових елементів системи». Тобто, основою трудового потенціалу особистості є сукупність фізичних і духовних здібностей людини, а основою кадрового потенціалу підприємства є

соціальна, тобто «помножена», продуктивна сила, що виникає завдяки спільній діяльності різних індивідів.

У величині інтелектуальних потенціалів працівників підприємства вбачає різницю між вказаним категоріями Бондаренко О.В. [38]. Зайченко І.В. [40] приєднується до думки дослідників, які вважають, що кадровий потенціал відбиває якісну та частково кількісну характеристики трудового потенціалу працівників підприємства і наголошує на обмеженості кадрового потенціалу працівника потребами посади, що дозволяє вважати трудовий потенціал нетотожним кадровому. Тхорик В.А. [43] вважає категорію трудового потенціалу більш широкою та багатогранною, наголошуючи про співвідношення їх як цілого та часткового.

Суттєвим є зауваження Арзамасової О.В. [41] та Зайченко І.В. [40] стосовно залежності та нетотожності величини кадрового потенціалу підприємства та потенціалів кадрів підприємства.

Огляд літературних джерел з цього питання дозволяє зробити висновок, що в науковій думці склалося декілька підходів до співвідношення зазначених категорій. Перший підхід ототожнює дані категорії. Другий – більш широко трактує трудовий потенціал, аніж кадровий.

До представників першого підходу слід віднести авторів праці [59], який ототожнює дані поняття в широкому розумінні; [60], який наполягає на однаковому формуванні трудового та кадрового потенціалів на рівні підприємства, що робить їх рівнозначними; аналогічно розглядаються дані поняття й в роботах [61-64].

Більш чисельним є другий підхід, представники якого кадровий потенціал розглядають як складову трудового [37-43,65]. При цьому авторське бачення різниці виявляється як в якісних, так і в кількісних характеристиках.

Отже, базуючись на тому, що носіями потенціалу є люди, то кількісна база того чи іншого потенціалу буде обмежуватися певною сукупністю людей. Так, на рівні підприємства, кількісним базисом, носіями трудового

потенціалу є сукупність людей, які можемо вважати персоналом підприємства, а кадрового потенціалу – його кадри. Авторське узагальнення нетотожностей кадрового та трудового потенціалів зводиться до: кваліфікаційних та правових взаємовідносин; відповідності, унікальності та складності заміни внаслідок кваліфікації та відповідності потребам з підприємством галузі, регіональної чи національної економічної системи.

Окрема особа має трудовий потенціал (який є частиною людського, що проявляється в сфері праці), але лише коли вона набуває високого рівня кваліфікації, вступає у взаємовідносини праці на конкретному підприємстві та відповідає його унікальним вимогам, то становиться його кадровим потенціалом.

На основі агрегованих думок переважної кількості науковців, автор також схиляється до розуміння кадрового потенціалу як складової трудового потенціалу, який різниться на величину некваліфікованих кадрів та тих, які працюють не за фахом.

Отже, узагальнюючи результати попереднього дослідження стосовно співвіднесення категорій «людський потенціал», «трудовий потенціал» та «кадровий потенціал», найширшою категорією є людський, який виявляється в усіх сферах життя, наступною йде трудовий – як категорія, що визначає потенції людини в трудовому процесі, і останньою – кадровий, ідентифікує потенцію до кваліфікованої, інноваційної праці.

Вважаємо за необхідне скорелювати категорії «трудовий потенціал» та «кадровий потенціал» із рівнем використання термінів, щоб визначити правомірність використання того чи іншого поняття на різних щаблях соціально-економічно системи.

Так, щодо рівнів застосування категорій кадровий та трудовий потенціал, О.В. Бондаренко [38] вважає, що трудовий потенціал притаманний як окремому працівникові, так і підприємству та суспільству в цілому, в той час як кадровий потенціал притаманний лише підприємству. Носкова М.В. [44,66] вважає за можливе застосовувати термін «кадровий

потенціал» до рівнів індивідууму, підприємства та галузі однієї сфери. На цих моментах наголошено й в роботі Арзамасової О.В. [41], де синтезовано теоретичну базу щодо визначення сутності категорії «кадровий потенціал» та зроблена спроба розподілити авторські підходи в залежності від рівня: проблематика кадрового потенціалу вивчається на рівні суспільства, використовуючи поняття «трудовий потенціал» стосовно до макрорівня; вивчаються особливості кадрового потенціалу організації; дослідження кадрового потенціалу тільки окремого працівника; розкривається багаторівнева структура кадрового потенціалу від кадрового потенціалу працівника до кадрового потенціалу галузі.

В монографії Білорус Т.В. [18] означено, що трудовий потенціал за своїм визначенням співвідноситься з макроекономічним рівнем людських ресурсів. В той же час, некоректно розглядати кадровий потенціал підприємства відокремлено від двох інших взаємопов’язаних потенціалів: трудового потенціалу та індивідуального потенціалу людини. Також вказано, що атрибутивно «трудовий» недоцільно використовувати відносно визначення потенціалу індивіда (особистості); більш коректно вживати поняття «особистісний потенціал», який фіксує як здібності не лише до праці, а й до творчості, самовдосконалення, саморозвитку. Співзвучної думки дотримуються автори роботи [45], порівнюючи категорії кадрового та трудового потенціалів на макроекономічному рівні. Вони визначають різницю між ними як величину потенційних можливостей кваліфікованих кадрів, що працюють не за фахом, некваліфікованих і малокваліфікованих робітників, а також незареєстрованних безробітних.

Ряд авторів [41,45,67], розглядають кадровий потенціал на макроекономічному рівні, де, у якості макроекономічного об’єкту виділяють державу (країну), національну економіку, суспільство:

- кадровий потенціал національної економіки – це «інтегрована сукупність здатностей осіб, що зайняті у суспільному виробництві, зареєстрованих безробітних з професійною підготовкою, кваліфікацією, які

володіють відповідними компетенціями, творчими здібностями, кількісні та якісні характеристики яких (як реалізовані, так і наявні, але ще не мобілізовані) за умов належної мотивації та з урахуванням особливостей економічного розвитку забезпечують можливість здійснювати економічну діяльність з максимальною ефективністю для національної економіки та кадрову безпеку» [45];

- колектив вчених на чолі з Домачук Д.П. у своїх працях до кадрового потенціалу країни відносять: працездатне та непрацездатне населення, економічно-активне населення, безробітних, людей працездатного та пенсійного віку, працівників, що виконують науково-технічні роботи [67]. На нашу думку, дане визначення більш відповідає характеристикам трудового потенціалу, який включає весь ресурс та можливості праці – наявний чи потенційний, кваліфікованої та некваліфікованої, в той час як кадровий потенціал характеризує висококваліфікованих працівників, які здатні творчо й інноватівно мислити та працюють за фахом.

Дане зауваження враховано у визначення, що наведено у роботі [41], де кадровий потенціал держави трактується як сукупність висококваліфікованих осіб, що здійснюють чи можуть здійснювати інноватівну діяльність у різних сферах суспільного життя з метою реалізації національних інтересів та потреб. В той же час, автори цього визначення наголошують на різниці між дефініцією «кадровий потенціал національної економіки» та «кадровий потенціал держави», яке розуміється більш широко та пов’язується як з економічними відносинами, в рамках держави, так і з політичними, міжнародними, соціальними, правовими. Таким чином, слід звернути увагу на рівні прояву потенціалу та об’єкт, який визначає цей рівень. В табл. 1.1 автором наведено аналіз співвідношень рівнів та потенціалів людини в сфері праці, які представлені в роботах сучасних дослідників-економістів.

Як бачимо з табл. 1.1 категорії трудового та кадрового потенціалів використовуються на всіх рівнях, але найбільш поширеним є використання на мікрорівні, який визначається підприємством.

Таблиця 1.1

Структуризація та ідентифікація кадрового та трудового потенціалів в залежності від рівнів соціально-економічної системи (*узагальнено автором на основі* [17,18,38,41,42,45,66-70])

Автор, джерело	Рівень								
	Об'єкт, що визначає рівень								
	Індивідуальний (особистісний)		Мікрорівень		Мезорівень		Макрорівень		
	Індивідум, особистість, людина	працівник	Підприємство (організація)	Трудовий колектив	Регіон (територія)	Галузь	Держава (країна)	Народно-господарський комплекс / національна економіка	Суспільство
Іванова Т.В. [68]	-	+/КП	+/КП	-	-	+/КП	-	-	-
Бажан І.І. [69]	+/КП	-	-	+/КП	+/КП	+/КП	-	-	-
Бондаренко О.В. [38]	-	+/ТП	+/КП +/ТП	-	-	-	-	-	+/ТП
Білорус Т.В.[18]	-	-	+/КП +/ТП	-	-	-	+/ТП		
Носкова М.В. [66]	+/КП	-	+/КП	-	-	+/КП	-	-	-
Федорова В.А., Карпенко Т.В. [45]	-	-	-	-	-	-		+/КП	-
Доманчук Д. П., Лучик С.Д., Чикуркова А.Д. [67]	-	-	-	-	-	-	+/КП	-	-
Арзамасова О.В. [41]	-	-	-	-	-	-	+/КП	-	-
Галицька У.Б. [70]	-	-	+/КП	-	-	-	-	-	-
Касіч-Пилипенко Т.М., Дячко Т.А. [42]	-	-	+/КП	-	-	-	-	-	-
Грішнова О.А. [17]	+/ТП	-	+/ТП	-	+/ТП	-	+/ТП	-	+/ТП

Умовні позначення: +/КП – кадровий потенціал; +/ТП – трудовий потенціал.

Логічно припустити, що є можливість визначення кадрового потенціалу на мезорівні – відповідність потребам всіх підприємств галузі або регіональної економічної системи; та на макрорівні – відповідність потребам всіх підприємств держави. Останнє, з нашого погляду, теоретично є можливим, але є майже нереальним для оцінки у фактичних умовах господарювання. Погоджуємося з тим, що і кадровий, і трудовий потенціал можна використовувати на рівні однієї особи – індивіда, людини, працівника, враховуючи різницю у рівнях кваліфікації, за умови участі процесі праці (реальному чи можливому). Більш коректним є використання словосполучення «кадровий потенціал працівника підприємства», що свідчить про наявність трудових відносин людини з підприємством.

Узагальнюючи результати дослідження можемо представити доцільність та співвідношення використання категорій «людський потенціал», «кадровий потенціал», «трудовий потенціал» в розрізі рівнів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Співвідношення видів потенціалу з об’єктами, що визначають його рівень (*розроблено автором*)

Рівень	Об’єкт, що визначає рівень	ЛП	>ТП	>КП
Макро	Держава (країна)	+	+	+
Мезо	Регіон	+	+	+
	Галузь	-	+	+
Мікро	Підприємство	-	+	+
Нано	Людина (особа, працівник)	+	+	+

В табл. 1.2 чітко видно взаємовіднесення категорій, що досліджуються, а також доцільність їх використання на визначених рівнях. Категорія ЛП охоплює сукупність ресурсів, здібностей, здатностей і можливостей, що будуть використані для зміни майбутнього стану (характеристик) відповідно до потреб, бажань, цілей, тощо всього населення країни, регіону, окремої людини у всіх сферах діяльності. Він передбачає не лише використання в

сфері праці на основі трудових взаємовідносин, тому не має сенсу його розглядати на рівні галузі, адже галузь формується на основі узагальнення підприємств однотипної діяльності, підприємства та окремого працівника, які передбачають процес праці. Використання категорії «людський потенціал» в сфері праці є обґрунтованим лише частково. Сфера використання трудового потенціалу переходить в потенційний та наявний аспект трудових відносин, що дозволяє використовувати цю категорію на всіх рівнях. Можна говорити про ТП людини (за умови, що вона не є працівником підприємства) та ТП безпосередньо працівника підприємства, країни, регіону, галузі (як сукупності ТП певної частини населення в сфері праці), підприємства. Використання категорії кадровий потенціал є меншою, аніж трудового, внаслідок, передусім, кваліфікаційного обмеження, тому доцільно для всіх рівнів. Автором було проведено ідентифікацію та співвідношення категорій «людський потенціал», «кадровий потенціал», «трудовий потенціал» та визначено доцільність їх застосування залежно від щабля соціально-економічної системи (макро-, мезо-, мікро- або індивідуальний рівень) та об’єкту, що визначає наведені рівні. Основні результати дослідження автором висвітлено в роботах [71-73]. Враховуючи різнорівневість використання категорій, що характеризують людину в процесі праці, представимо їх взаємозв’язок за різними аспектами (рис. 1.5), де представлено авторське бачення структуризації понятійно-категоріального апарату, що характеризують людину в сфері праці за рівнями та в розрізі аспектів (наявний / потенційний; одиничний / множинний), на основі концептуального базису управління людиною в процесі праці. Окремо від цих категорій доцільно розглянути дефініцію «людського капіталу», яка ввійшла в західноєвропейський та американський науковий економічний обіг на початку 60-х років ХХ ст., хоча основи були започатковані ще А. Смітом та еволюціонували під впливом розробок Г.Беккера, Т. Шульца, яких і вважають авторами цього поняття. Грунтовне дослідження щодо людського капіталу представлене в роботах Української Л.О.

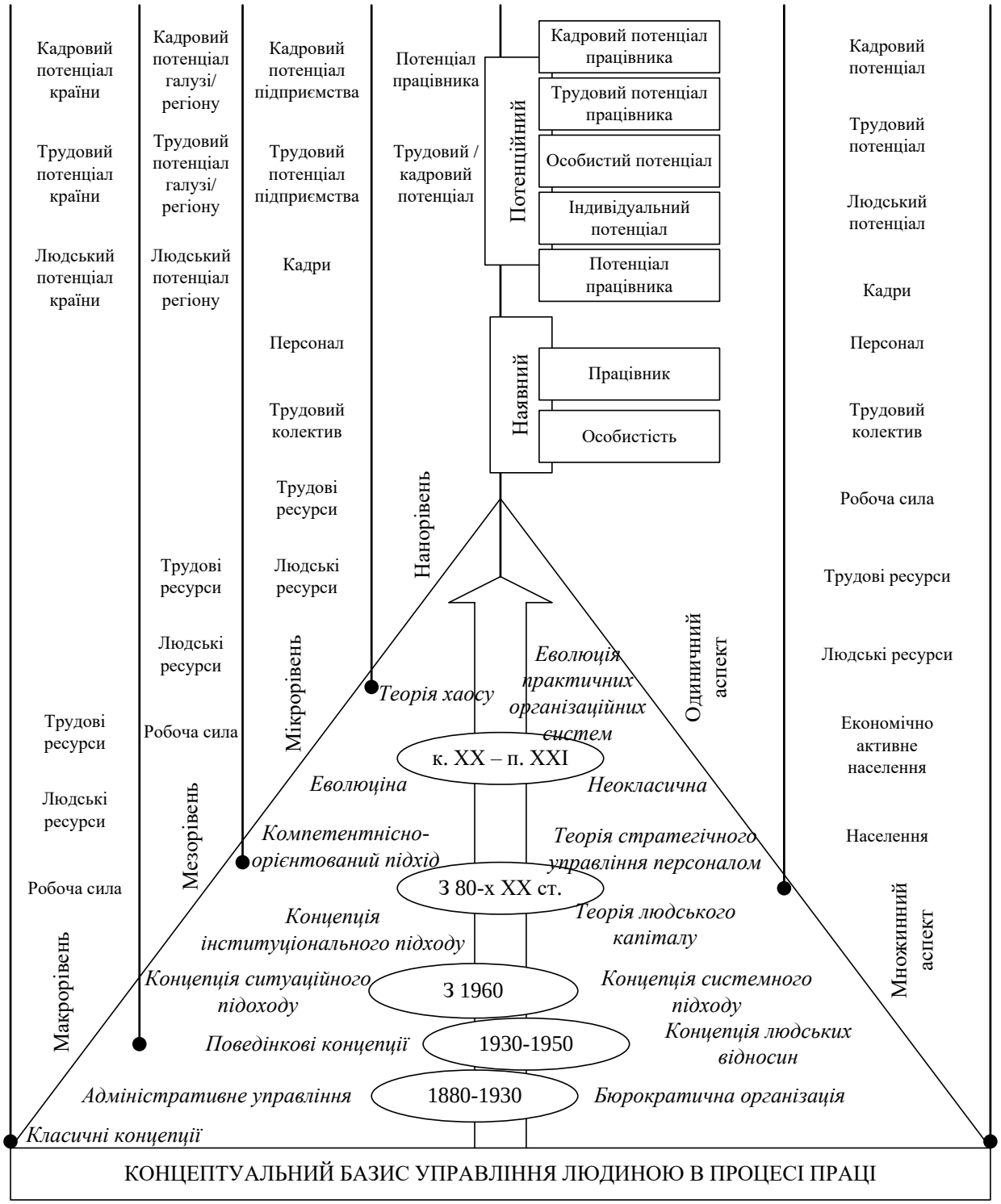


Рис. 1.5. Структуризація понятійно-категоріального апарату що характеризують людину в сфері праці (*розроблено автором*)

Осмислення даної категорії вітчизняною наукою доцільно представити визначенням, що надане Грішновою О.А. в роботі [17], де під людським капіталом розуміється «сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми (людиною) певний запас здоров'я, знань, навичок,

здібностей, мотивацій та інших продуктивних якостей, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері економічної діяльності, сприяє зростанню продуктивності праці й завдяки цьому впливає на зростання доходів (заробітків) його власників». Погоджуючись з точкою зору, що репрезентована в роботі [47], відмітимо, що людський потенціал перетворюється в людський капітал у випадку економічного використання, тобто, якщо він використовується з метою отримання доходу. Інакше кажучи для переходу з пасивної форми – трудового потенціалу – в активну – людський капітал, шляхом реалізації свої здібностей, можливостей в економічних процесах, виходячи на ринок праці. Проведений аналіз основних категорій, які відображають роль людини в процесі праці та соціально-трудових процесах, дозволив автору визначити місце кожної з них, що зображено на рис. 1.6. та висвітлено в роботах [56,71-76].

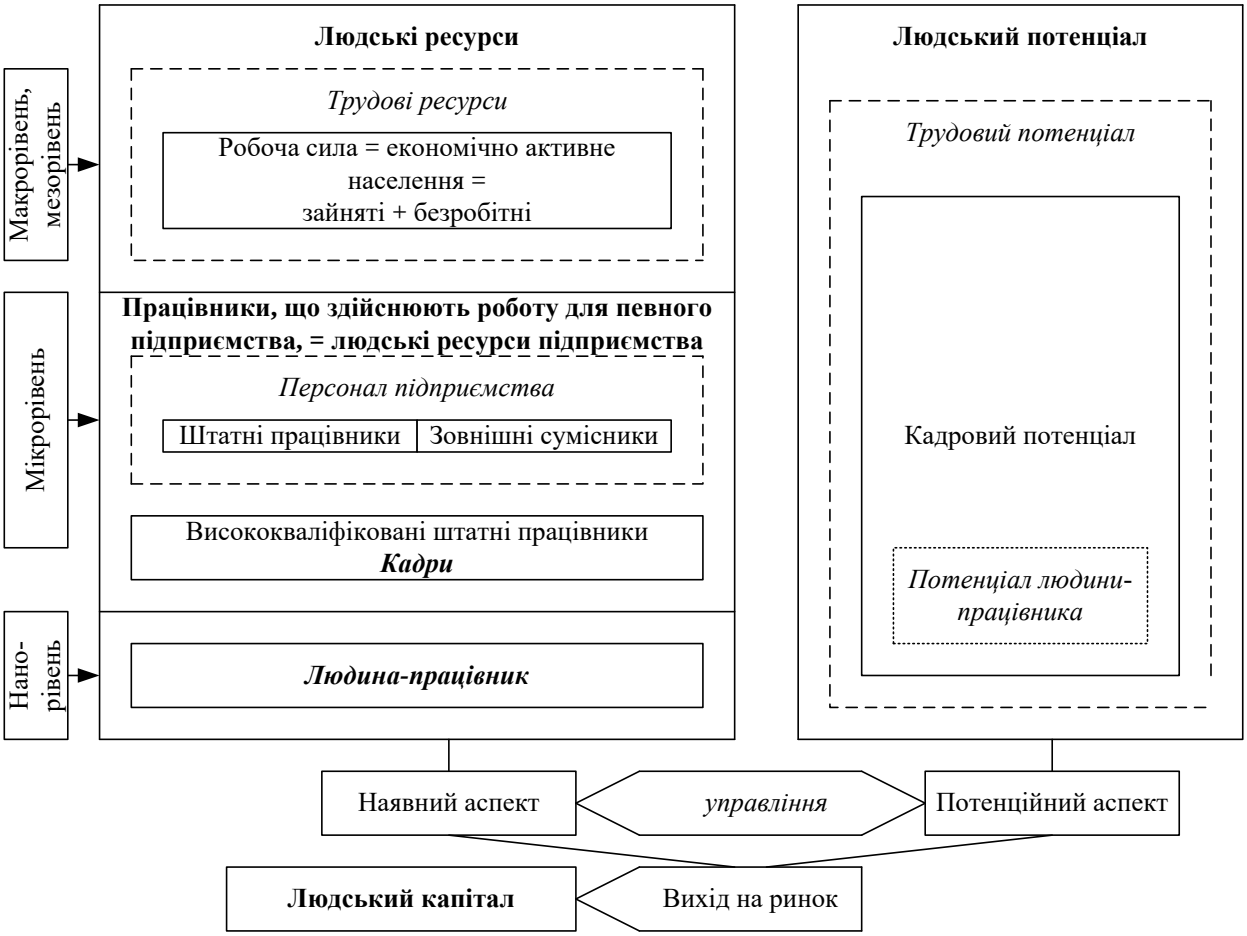


Рис. 1.6. Розмежування категорій, які визначають роль та місце людини в процесі праці (*розроблено автором*)

З наведеного графічного співвідношення основних категорій, що визначають роль та місце людини в процесі праці, зауважимо на подвійний взаємозв'язок між наявним аспектом та потенційним, що раніше автором було відображено на рис. 1.4. Це пояснюється тим, що наявний аспект, представлений, наприклад, персоналом чи кадрами підприємства формує вимоги до бажаного (потенційного) стану людських ресурсів підприємства; в свою чергу потенційний аспект людських ресурсів визначає його наявний стан у майбутньому. Перехід з одного стану в інший відбувається під дією управлінського зусилля.

Відповідно до мети та завдань дослідження постає необхідність у визначенні сутнісного навантаження категорії «кадровий потенціал підприємства» та «кадровий потенціал працівника підприємства».

1.2 Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства»

Концепція сталого розвитку ввійшла в усі сфери сучасного життя суспільства. Основним її імперативом вступає людина як носій знань, вмінь та фактор капіталізації підприємств. Участь людини в процесі праці на рівні підприємства характеризується використанням цілого ряду термінів, найбільш ємною з яких є: «кадровий потенціал підприємства». Задля уникнення контекстуальної та ситуативної залежності необхідно чітко обґрунтовувати вказану категорію, адже від її коректного розуміння залежить ефективність процесів оцінки, управління та, в цілому, діяльності підприємства.

З метою досягнення науково-практичних завдань дослідження необхідно чітко окреслити сутнісну характеристику кожного поняття, яке використовується в гносеологічному процесі. Вказана необхідність

обумовлена об’єктивними обставинами його здійснення: конкретизація сутнісної характеристики, змісту будь-якого поняття дозволяє уникнути некоректного розуміння виходячи з контексту або певної ситуації та забезпечити коректне управління об’єктом дослідження.

Вагомий теоретично-методологічний внесок в цій царині було здійснено О.А. Грішновою, В.М. Гриньовою, Т.В. Білорус, Л.Д.Гармідер, Л.В. Шаульською та багатьма іншими дослідниками. В працях вказаних науковців викладалися основні теоретичні моменти трактування кадрового потенціалу на всіх рівнях, в тому числі й на рівні підприємства, розглядалися проблеми управління, в т.ч. і стратегічного, ним. В той же час, на нашу думку, в науковій думці дотепер не існує чіткого розуміння його змістовного навантаження, відсутнє обґрунтування чисельного його вираження та цільового спрямування.

Це викликає необхідність понятійно-семантичного аналізу та теоретичного обґрунтування змістовного наповнення соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства».

Еволюційно, категорія кадровий потенціал з’являється в економічному обігу внаслідок зміни екстенсивного способу розвитку виробництва на інтенсивний. Що, в науковій думці розцінюється як реакція науки на потребу практики, яке передбачало зростання якісного формування та використання відповідних можливостей окремих працівників як єдиного цілого.

Як фактор, що спонукав виникнення поняття «кадровий потенціал» [42] визначають посилення ролі людського чинника в діяльності підприємств. Тобто термін «кадровий потенціал» використовується для характеристики терміна «людський чинник» у загальному розумінні на рівнях як суспільства в цілому, так і окремого підприємства.

Питання взаємозв'язку між стратегією, управлінням персоналом та ефективністю, що розкрите в роботі [37], доводять важливість людського фактору в забезпеченні ефективності як реалізації стратегії, так і діяльності підприємства в цілому. Крім того, стратегічне управління людськими

ресурсами є фактором забезпечення стійкості організації в цілому [77].

Розглядаючи «кадровий потенціал підприємства» як окрему економічну категорію виявляємо широке коло визначень (автором розглянуто понад 40 авторських дефініцій даного поняття (Додаток Б. табл. Б.2), які неузгоджені стосовно сутнісних характеристик, що вимагає їх систематизації та об'єднання в основні теоретичні підходи за ключовими ознаками. Різнорівневе сприйняття кадрового потенціалу відображає його використання від мікрорівня – підприємства (організації), що переважає в дослідженнях, до макрорівня, рівня особи або може бути співвіднесено з будь-яким рівнем, що було розглянуто в попередньому розділі. Виходячи з мети даного дослідження зупинимося лише на рівні підприємства.

Проведене дослідження дозволило виявити ряд критичних точок, щодо дефініції категорії «кадровий потенціал підприємства», які були визначені та проаналізовані автором [116], наочно наведено на рис. 1.7.

Рисунок 1.7. Критичні точки розбіжностей щодо дефініції категорії «кадровий потенціал підприємства» (*розроблено автором*)

Уособленням кадрового потенціалу є люди, які приймаються участь в

процесі праці на підприємстві, яка може носити різноманітний характер з точки зору правових взаємовідносин, а також на різному кваліфікаційному рівні, що викликає кількісні розбіжності у розумінні кадрового потенціалу підприємства (КПП).

Обмеження кількісного характеру виявляються, по-перше, через врахування тих чи інших чисельно виражених категорій працюючих підприємства до КПП (всі працівники, штатний склад, тощо), по-друге, диференційовано включаються працівники різного рівня кваліфікації. Досить часто у дослідженнях економістів діаметрально протилежно – або надто широко, або надто вузько – розуміється кадровий потенціал підприємства. Найбільш широко, але не конкретно, він представлений у роботах [189,44,80,112], де зводиться до працівників підприємства або до співробітників. Згідно Інструкції зі статистики кількості працівників [28] до загальної кількості працівників крім штатних працівників, включається кількість зовнішніх сумісників і працюючих за цивільно-правовими договорами. Таке трактування не дозволяє відрізнити КПП від трудового потенціалу. Аналогічно можна трактувати прив’язку до персоналу підприємства [42,82,89,99,100] так як дана категорія законодавчо ніде не визначена, тому може неоднозначно розумітися кожним науковцем.

Вираження КПП через сукупність штатних працівників [78,117] або колективу, облікового складу підприємства [63] є не досить коректним, бо згідно Інструкції зі статистики кількості працівників [28] розраховується облікова кількість штатних працівників, до якої включаються «усі наймані працівники, які уклали письмово трудовий договір (контракт) й виконували постійну, тимчасову або сезонну роботу один день і більше, а також власники підприємства, якщо, крім доходу, вони отримували заробітну плату на цьому підприємстві».

Тобто виключено сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами, на відміну від загальної чисельності працівників. Відповідно, що у першому, що у другому випадку чисельна характеристика КПП неповно

описана – слід вживати «облікова кількість штатних працівників» для чіткого окреслення кількісних характеристик кадрового потенціалу підприємства.

Крім того, згідно КЗпПУ, трудовий колектив підприємства утворюють «всі громадяни, які своєю працею приймають участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди) або інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством» [24]. Таке визначення передбачає віднесення до колективу й сумісників, працівників за цивільно-правовими угодами, окрім штатних працівників.

Надто вузько, лише робітниками, вона представлена в роботі [64]. Також, на наш погляд, воно є досить обмеженим в працях [81,108], де КПП прив'язується лише до виробничого персоналу, тим самим випускаючи з уваги весь склад працівників підприємства. Кількісно розмежування трудового та кадрового потенціалів виявляється не лише у правовій основі належності до того чи іншого підприємства, а й через врахування кваліфікаційних характеристиках, на що наголошено в роботах [37,70,113]. А в роботі [117] кваліфікований склад працівників підприємства прирівняний до його кадрів. На те, що саме кадри вступають носіями КПП звертається увагу і в роботах [40,107]. Автор вважає, що чисельне обґрунтування КПП базується на кваліфікаційно-правових обмеженнях: високий рівень кваліфікації працюючих та належність до штату, що виявляється, згідно [28] в частині облікової кількості штатних працівників, які мають високу кваліфікацію та відповідають вимогам посади (працюють за фахом).

Авторське представлення кількісного базису кадрового потенціалу підприємства наведено на рис. 1.8.

Правове обмеження доречне, бо керівництву та власникам недоцільно вкладати кошти в розвиток кадрового потенціалу підприємства, який може бути представлений сумісниками. Кваліфікаційне пояснюється тим, що працівників такого рівня важко підібрати у відповідності до специфіки підприємства та замінити їх із зовнішнього ринку праці, на відміну від низько кваліфікованих. Крім того, семантично «кадровий потенціал

підприємства» максимально наближений до категорії «кадри».

Рис. 1.8. Кількісне вираження кадрового потенціалу підприємства (р*озроблено автором)*

На основі вищесказаного, кількісно дефініцію категорії «кадровий потенціал підприємства» можна представити у вигляді такого запису:

$$Ч_{КПП}=\{К_1, К_2, К_3\}, \tag{1.1}$$

$$\begin{aligned} &К_1=Ч_{обл}{}^{штат} \\ &К_2 \in К_1=Р_{кв}\uparrow \} \; Ч_{КПП}, \\ &К_3 \in К_2=С_п \end{aligned} \tag{1.2}$$

де $К_1$ – перший критерій, що визначає чисельне наповнення КПП;

$Ч_{обл}{}^{штат}$ – облікова кількість штатних працівників згідно Інструкції зі статистики кількості працівників [28];

$К_2$ – другий критерій, що визначає чисельне наповнення КПП;

$Р_{кв}\uparrow$ – висококваліфіковані працівники, що відповідають критерію $К_1$;

$К_3$ – третій критерій, що визначає чисельне наповнення КПП;

$С_п$ – працівники, що відповідають особливостям підприємства та $К_2$;

$Ч_{КПП}$ – чисельне вираження КПП.

Стосовно $К_2$ автор наголошує [118], що саме кадри підприємств є

рушійною силою інноваційного розвитку. Високий рівень інтелектуальної складової кадрового потенціалу підприємств будь-якої галузі гарантує розробку новітніх технологій, матеріалів, обладнання, є генератором інноваційної продукції, що забезпечує зростання конкурентоспроможності. Тому необхідно комплексно підходити до формування й розвитку кадрового потенціалу підприємств, здійснювати інтегрування освіти й науки та виробництва вже на етапах підготовки фахівців в цій сфері, системно акумулювати та поширювати знання щодо інноваційних розробок спеціалістів галузі. Така діяльність може бути здійснена як на державному рівні, так і на більш низьких щаблях економічної систем – регіон та галузь.

Авторське розв'язання першої критичної точки – кваліфікаційно-правові розбіжності – є основою для формування кількісного базису кадрового потенціалу підприємств. Під час дефініції категорії кадровий потенціал підприємства необхідно враховувати всю сукупність підходів, які склалися в економічній думці на поточний період часу. Наприклад, такі науковці, як В.В. Безсмертна, Л.Д. Гармідер та Н.А. Гебер пропонують звести до трьох основних підходів [84,85,119]: ресурсного, факторного та інтегрального (ресурсно-факторного). Пенюк В.О. розширює їх до п'яти, доповнюючи системним, атрибутивно-синтезуючим або інтеграційним підходом, індикативно-результуючим підходом, та, крім того, пропонує використовувати компетентністний підхід до змістовного наповнення категорії «кадровий потенціал» [107]. Узагальнене представлення сутнісного навантаження відмічених підходів візуалізовано на рис. 1.9. [120].

У якості сутнісних характеристик ресурсного підходу під час обґрунтування кадрового потенціалу підприємства виступає ресурс праці який уособлений працівникам, кадрами, персоналом підприємства. Відповідно до факторного підходу кадровий потенціал підприємства визначається цілою купою факторів у формі здібностей, можливостей, навиків, вмінь працівників підприємства., які використовуються для досягнення цілей підприємства. Інтегральний (інтеграційний, атрибутивно-

синтезуючий) підхід базується на здатностях та можливостях і розглядається як здатність вирішувати поставлені завдання [119].

Рис. 1.9. Підходи до визначення категорії «кадровий потенціал підприємства» (*побудовано автором на основі* [59,69,109,110])

Крім того, передбачає всебічну характеристику всіх складових та зведення в єдиний інтегральний показник [107]. Системний підхід передбачає розгляд кадрового потенціалу підприємства як відкритої підсистеми системи більш високого рівня – трудового потенціалу. Або, як соціально-економічне явище, що є відображенням системи відносин, яка залежить від робочої сили [107]. Індикативно-результуючий підхід ґрунтується на використанні одного чи декількох індикативних за своєю суттю показників, що відображають кадровий потенціал як певну величину [121].

Пенюк В.О. на основі компетентнісного підходу під КПП розуміє «сукупність кадрів та їх компетентностей (або компетенцій), що визначають кадрові можливості підприємства» [107]. Слід зауважити, що сутнісне навантаження компетентності та компетенції різниться («компетентність» є більш широким поняттям, аніж «компетенція» та формується шляхом

інтегративного набуття певних компетенцій [121]), тому вважаємо за доцільне використовувати лише термін «компетентність» як більш ємну категорію. Автор вважає, що слід виходити з розуміння КПП як складової трудового потенціалу підприємства, тому доцільно використовувати системний підхід, який розглядає КПП як відкриту соціально-економічну систему (від грец. *systema* – те, що складається з частин, об'єднане) і це має сенс, адже кадровий потенціал взаємодіє як із зовнішнім ринком праці щодо покращення своїх характеристик через рух кадрів, так і внутрішнім, шляхом переходу трудового потенціалу в кадровий через покращення якісних характеристик. Крім того, необхідно врахувати дуальність системи, коли складові більш низького порядку (індивідуальні потенціали як системи) утворюють систему більш високого порядку – кадровий потенціал. Проведемо більш повну перевірку кадрового потенціалу на відповідність ознакам системи [122]. Дослідження представимо в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Доведення тези, що кадровий потенціал підприємства є системою

(*побудовано автором на основі* [122])

Ознаки системи	Кадровий потенціал підприємства як система
1	2
Система є насамперед сукупністю елементів	Кадровий потенціал характеризується сукупністю індивідуальних кадрових потенціалів працівників, які відповідають кваліфікаційно-правовим потребам підприємства
Наявність істотних зв'язків між елементами і (або) їх властивостями, що перевершують за потужністю (силою) зв'язку цих елементів з елементами, що не входять до цієї системи.	Між окремими штатними працівниками, наявні здібності та можливості яких формують КПП, існують різноманітні зв'язки: адміністративні, організаційні, функціональні, неформальні. Сила цих зв'язків відносно трудової сфери значно вища, аніж сила зв'язку окремих потенціалів людини відносно зовнішньої трудової сфери
Наявність певної організації, що виявляється в зниженні ступеня невизначеності системи в порівнянні з ентропією системоформуючих чинників, що визначають можливість створення системи.	Об'єкти, які утворюють КПП, підбираються за певними вимогами для задоволення цілей організації та виконання місії, що знижує ступінь невизначеності КПП і роблять КПП організації унікальним

Продовження табл. 1.3

1	2
Існування інтеграційних властивостей, тобто властивих системі в цілому, але не властивих жодному з її елементів окремо	Кадровий потенціал підприємства хоча й складається з окремих потенціалів працівників, але жоден з працівників не може відповідати всім вимогам організації, задовольняти потреби підприємства в повній мірі кількісно та якісно

Слід зауважити, що кадровий потенціал є не просто системою, а соціально-економічною. Основним, на думку [124], під час визначення сутності категорії «соціально-економічна система» є її вираження через поняття «елемент», «структура», «взаємозалежність» та «цілісність». Де, «елемент», «структура» та « система» поняття, що виражаються один через одне, а взаємозалежність та цілісність є загальними властивостями систем. Так, «елемент» розуміється як структурна одиниця системи, структура визначається як спосіб зв'язку окремих елементів в системі, а сама система представляє собою структурну єдність елементів, що її утворюють. Соціально-економічний прояв системи відбувається через конкретність та специфічність [124].

Сукупність індивідуальних потенціалів працівників (ІПП), які проходять крізь кваліфікаційно-правову призму, яка визначає відповідність ІПП кадровим потребам підприємства та правові взаємовідносини з підприємством, забезпечують виконання першої ознаки системи – сукупність окремих елементів. Звичайно, між окремими представниками кадрового потенціалу підприємства існують різноманітні зв'язки, які вибудовуються як по горизонталі, так і по вертикалі, що в сукупності створює синергічний ефект від їх взаємодії за умови оптимального поєднання та управління.

Логічно, що зв'язки всередині системи КПП значно міцніші, аніж ті, які утворені з елементами поза цієї системи. Наявність зовнішніх зв'язків є природнім, адже систем є відкритою до взаємодії із зовнішнім відносно неї середовищем. Підбір працівників з їх індивідуальними потенціалами відповідно до потреб та вимог підприємства дозволяє сформувати унікальний КПП, невизначеність якого прямує до мінімуму. Таке формування можливо

за певної організації взаємодії між окремими елементами системи, структури, культури, тощо. Консеквентним є твердження, що сформований КПП є унікальним, відповідно, сума окремих індивідуальних кадрових потенціалів працівників не буде відповідати кадровому потенціалу підприємства, що й є четвертою ознакою системи. Відповідно, дефініція сутності соціально-економічної системи представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Сутність соціально-економічної системи

(*побудовано автором на основі* [125-131])

Соціально-економічна система – це:	Джерело
сукупність об'єктів, що називаються елементами, які взаємопов'язані, взаємодіють між собою і утворюють єдине ціле, що набуває властивостей, які не притаманні елементам	[126]
сукупність підсистем різної природи: соціальної, економічної та політичної, які знаходяться у визначеному просторовому та часовому проміжку, а також взаємозв'язків між ними. Кожна підсистема має свій унікальний набір елементів та механізм їх взаємодії	[127]
цілісність взаємопов'язаних елементів, які об'єднанні для досягнення визначених цілей, що носить відкритий характер та має ряд особливостей побудови і функціонування	[125,128, 129,130]
сукупністю взаємопов'язаних в одне ціле соціально-економічних елементів (люди, ресурси, економічні та соціальні явища, відносини, процеси тощо), взаємодія між якими зумовлює появу якісно нової цілісності	[131]

Слід погодитися з думкою автора [125], що соціально-економічна система має як статичні характеристики, які представлені її структурою та режимом функціонування (сукупністю елементів та характеристиками процесів), так і динамічні, які пов'язані з цільовою складовою, тобто напрямком рухом у просторі. Таким чином, осмислення різноманітних підходів до визначення сутності соціально-економічної категорії кадровий потенціал підприємства дозволило обґрунтувати доцільність використання системного підходу, що дозволяє сформулювати його авторське визначення як відкритої соціально-економічної системи.

Критичний огляд трактувань КПП також свідчить про наявність спірних моментів щодо змістовного навантаження. Вважаємо некоректним

зведення поняття «кадровий потенціал» лише до «тимчасово вільних або резервних трудових місць, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання» [98], бо саме економічне розуміння потенціалу суперечить наведеному визначенню. Внаслідок цих же причин (потенціал поєднує наявні ресурси, фактори та можливість їх використання) неоднозначно сприймається його трактування, де наголошується на можливій участі працівників, без врахування їх наявності [99,84,94,37,100]. Щодо функціонального наповнення даної категорії, то вузьким є її зведення лише до сукупності вмінь та навичок працівників [64,112], без врахування цілого ряду характеристик (фізичних, психологічних, інноваційних, підприємницьких, професійно-кваліфікаційних).

Найчастіше розглядають КПП як наявну сукупність здібностей/здатностей і можливостей кадрів підприємства, що мають кількісні та якісні характеристики. При цьому вказані характеристики можуть охоплювати велику кількість сфер застосування, що, в свою чергу, будуть визначати компоненти кадрового потенціалу підприємства.

Вказане розуміння вимагає розгляду таких понять як «здібність», «здатність», «можливість» та їх семантичний аналіз. Звернувшись до тлумачних словників [11, 134-136, 138-142], можемо зустріти такі визначення вказаних понять, які наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Визначення понять «здібність», «здатність», «можливість» за словниковим підходом (*побудовано автором на основі* [134-136, 138-142])

Визначення	Джерело
1	2
ЗДІБНІСТЬ **(ability):**	
природний нахил до чого-небудь; обдарування, талант.	[11]
властивість, особливість, що виявляється в умінні робити, здійснювати що-небудь	[11]
своєрідність психічних особливостей людини, які дозволяють йому з тій чи іншій ступенем успішності опановувати діяльністю і вдосконалюватися в ній	[141]

Продовження табл. 1.5

1	2
(у мн.) психічні властивості індивіда, які є передумовою успішного виконання певних видів діяльності (набуття знань, умінь і навичок; використання їх у діяльності). Здібності є результатом розвитку задатків.	[140]
психічні властивості індивіда, які є передумовою успішного виконання певних видів діяльності (набуття знань, умінь і навичок; використання їх у праці).	[136]
індивідуальні особливості, що дозволяють за сприятливих умов більш успішно оволодівати тією чи іншою діяльністю, розв'язувати певні завдання.	[138]
природні задатки, нахили до якоїсь діяльності, творчості	[139]
психологічні особливості людини, від яких залежить успішність отримання знань, умінь, навичок, але які до наявності цих знань, умінь і навичок не зводяться. З. проявляються лише в діяльності, яка не може здійснюватися без наявності цих здібностей. З. виявляється не в знаннях, уміннях і навичках як таких, а в динаміці їх отримання (наскільки швидко, глибоко, легко і міцно здійснюється процес оволодіння знаннями та вміннями, важливими для даної діяльності);	[135]
сукупність індивідуально-психологічних особливостей людини, які є умовою успішного виконання певної діяльності.	[135]
який має природні здібності до чогось	[142]
ЗДАТНІСТЬ (**ability)**	
Властивість за значенням здатний: на що, до чого, Який може, уміє здійснювати, виконувати, робити що-небудь, поводити себе певним чином.	[11]
Який має здібності; обдарований.	[11]
який може, уміє виконувати, робити що-небудь, поводити себе певним чином:	[142]
МОЖЛИВІСТЬ (**possibility**, **opportunity, probability**)	
здійсненність, допустимість чого-небудь (звичайно за певних умов).	[11]
наявність умов, сприятливих для чого-небудь, обставин, які допомагають чомусь.	[11]
внутрішні сили, ресурси, здатності.	[11]

Англійський варіант розуміння термінів не розрізняє здібність та здатність, як і у тлумаченні здатності – як такий, який має здібності. Тобто, поняття здатність та здібність розглядаються як синоніми. Аналогічно, в російській мові вказані терміни перекладаються як «способность». В той же час, здібності є природними, індивідуальними особливостями людини (вроджені), а здатності – спроможності до використання здібностей, можливості. Отже, можливості доцільно розглядати як зовнішній прояв, як спроможність до використання, здатність, що виявляється у відповідності до зовнішніх умов.

Виходячи з наведених трактувань, зупинимося на розумінні

«здібностей» як внутрішньої властивості індивіда та будемо розуміти: «психологічні особливості людини, від яких залежить успішність отримання знань, умінь, навичок, але які до наявності цих знань, умінь і навичок не зводяться; проявляються лише в діяльності, яка не може здійснюватися без наявності цих здібностей; виявляється не в знаннях, уміннях і навичках як таких, а в динаміці їх отримання (наскільки швидко, глибоко, легко і міцно здійснюється процес оволодіння знаннями та вміннями, важливими для даної діяльності)». В цьому контексті цікавим є розуміння потенційних здібностей, які розглядаються як можливості розвитку індивіда, які виявляються тоді, коли перед ним виникають нові завдання. В цьому визначенні враховується й зовнішній аспект, а не лише її психологічні особливості – розвиток особистості залежить і від соціальних умов, у яких можуть бути реалізовані (або не реалізовані) потенції людини. Об'єктивні умови життєдіяльності індивіда бувають не завжди сприятливими, отож, не кожен індивід може реалізувати свої потенційні здібності відповідно до своєї психологічної природи [135].

Виходячи з наведених визначень логічно розглядати КПП як сукупність здібностей та можливостей носіїв потенціалу.

На основі вищесказаного, якісно дефініцію категорії «кадровий потенціал підприємства» ($Я_{КПП}$) можна представити у вигляді такого запису:

$$Я_{КПП}=[Я_1, Я_2]ЄЧ_{КПП}, \qquad (1.3)$$

де $Я_1$ – наявна сукупність здібностей;

$Я_2$ – наявна сукупність можливостей.

Отже, сутнісне навантаження кадрового потенціалу підприємства виявляється в сукупності здібностей та можливостей носіїв потенціалу. Також суттєвою є різниця між дослідниками у відповіді на питання «Яка мета кадрового потенціалу? Для чого він потрібен?». Найчастіше розглядаються такі варіанти: максимізація результатів виробничо-

господарської діяльності [112,117]; створення нової та конкурентоздатної продукції або досягнення конкурентоспроможності на ринку [37,39,70,79]; отримання прибутку (доходу) або соціального ефекту [64,112]; забезпечення життєздатності і розвитку фірми [94]; для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення переваги (конкурентної, стратегічної) [94]; досягнення цілей підприємства [44,99,108]; досягнення коротко- і довгострокових цілей підприємства [82]; гармонізація цілей організації та інтересів її учасників [80]; досягненням цілей перспективного (довгострокового) розвитку підприємства [40,42,82]; сталого розвитку [39].

Входячи з наведеного, вважаємо недоцільним зводити КПП лише до довгострокового горизонту (бо випускаються короткострокові цілі), або до прояву часткових цілей діяльності підприємства (прибуток, конкурентні переваги, тощо).

Концепція сталого розвитку (*sustainable development*) є основою соціальної відповідальності в сфері економіки. Термін «сталий розвиток» у дослівному перекладі з англійської можна визначити як «розвиток, що підтримує життя». В українській мові популярності набув саме термін «сталий розвиток», який з'явився внаслідок перекладу терміна «устойчивое развитие» з російської мови, а не безпосереднього перекладу цього терміна з англійської. Утвердився він і в законодавчому полі України, хоч є сполученням слів з протилежним змістом (сталий – постійність, розвиток – передбачає наявність змін) [144]. Як відомо, даний термін був введений Міжнародною комісією ООН з оточуючим середовищем та розвитку у 1987р. для поєднання розвитку, за якого «задоволення потреб теперішнього часу не підриває здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби». Ця концепція находить своє відображення в Цілях сталого розвитку.

Інтеграція України у світове співтовариство вимагає перегляду напрямків розвитку та імплементації Глобальних цілей ООН та Стратегії розвитку ЄС до державних і регіональних стратегій розвитку в усіх сферах. Цілі сталого розвитку на період 2016-2020 рр. були прийняті ООН у вересні

2015 р. та мають розширений перелік в порівнянні з Цілями Розвитку Тисячоліття 2000-2015 рр. (17 проти 8). За кожною метою встановлюється цілий ряд підцілей та індикаторів. Україна, як невід'ємна частина Європи, приєдналася до ініціативи ООН 2000 р., прийнявши «Цілі розвитку тисячоліття. Україна 2000 – 2015», де було визначено 7 цілей, 15 завдань та 33 показників, за якими наша держава досягла певних прогресивних змін, про що було вказано у звіті 2015р. [145]. Вказані програми стали відправною точкою для розробки аналогічних програм та проектів на теренах України.

З аналізу Глобальних цілей ООН та Цілей розвитку тисячоліття очевидно, що пріоритетним напрямком розвитку суспільства є формування якісного кадрового потенціалу (цілі, що стосуються цього напрямку безпосередньо: 3,4,5,8,9), що повинно стати орієнтиром для стратегічного планування суб'єктів всіх рівнів соціально-економічної системи. Крім того, в стратегії соціально-економічного розвитку ЄС «Європа 2020» [146], що була прийнята в 2010р., визначено такі ключові сфери: знання та інновації; стала економіка; вища зайнятість і соціальне залучення. Відповідно, пріоритетність розвитку кадрового потенціалу підтримується й на наступному ієрархічному рівні, що робить цей напрям актуальним і для України, яка має євроінтеграційний вектор розвитку.

В продовження необхідності формування якісного кадрового потенціалу «Стратегія сталого розвитку України 2020» [147] передбачає чотири напрямки руху: сталий розвиток країни; безпека держави, бізнесу та громадян; відповідальність і соціальна справедливість; гордість за Україну в Європі та світі. Безпосередньо реформи, що стосуються сфери праці, представлені: за першим вектором (реформа трудових взаємовідносин); за третім вектором (реформа системи соціального захисту; пенсійна реформа; реформа системи охорони здоров'я; програма популяризації фізкультури та спорту; програма здорового способу життя та довголіття; реформа освіти; програма розвитку для дітей та юнацтва), які прямо чи опосередковано визначають якісні та кількісні показники кадрового потенціалу. В той же час,

будь-яка реформа, потребує оновлення знань та вмінь працівників, підвищення їх кваліфікації, зміни професіоналізації, що актуалізує дослідження в сфері оптимізації кадрового потенціалу як для приватних підприємств, так і для бюджетних організацій та органів влади всіх рівнів.

Контур децентралізаційних процесів, що відбуваються в Україні, робить своєчасним та необхідним прийняття Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року [153], що затверджена 06.08.2014р. Постановою КМУ. Саме у вказаному документі визначено цілі державної регіональної політики на період до 2020 року та пріоритетні напрями розвитку регіонів, серед яких чільне місце належить реформам в сфері праці як безпосередньо, так і опосередковано, через реформу інших секторів економіки. Так, за першою пріоритетною ціллю – підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів – передбачено розвиток інтелектуального капіталу; за другою – територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток – передбачено створення умов для продуктивної праці населення; забезпечення комфортного та безпечного життєвого середовища для людини незалежно від місця її проживання (підвищення стандартів життя в сільській місцевості; модернізація системи освіти; створення умов для формування здорового населення; соціокультурний розвиток). Очевидно, що вказані цілі передбачають оптимізацію кадрового потенціалу регіональних систем. Посилення децентралізаційних процесів та затвердження Державної стратегії регіонального розвитку, спонукала владу на місцях імплементувати вказані документи в свою діяльність та обумовила появу таких важливих документів для розвитку Харківської області та м. Харкова як: «Стратегія розвитку Харківської області на період до 2020 року», яка узгоджена зі Стратегічними та операційними цілями Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року та тематичними цілями Регіональної політики ЄС у програмному періоді 2014-2020 рр. [154]; «Стратегія розвитку м. Харкова до 2020 року», яка узгоджена з регіональними, національними та європейськими пріоритетами розвитку [155].

Очікувані результати від реалізації стратегій передбачають створення нових робочих місць, зростання рівня доходів населення, вирівнювання якості життя населення, розвиток молодіжного, інноваційного, креативного підприємництва, покращення здоров'я, функціонування на основі соціальної відповідальності, економіки знань, тощо. Доцільно, на наш погляд, пріоритетні напрямки доповнити розвитком соціального підприємництва, що дозволить сформувати та залучити на ринок праці кадровий потенціал соціально вразливих верств населення [156-157]. В Національній транспортній стратегії на період до 2030 р. [158], яка представляє галузевий рівень імплементації цілей сталого розвитку, також передбачено заходи в сфері праці, що притаманні транспортній сфері (рис. 1.10).

Рис. 1.10 Напрямки та очікувані результати реформування транспортної галузі (*побудовано автором на основі* [158])

На рис. 1.10 представлено лише ті проблеми, завдання та очікувані результати, які безпосередньо стосуються сфери праці транспорту. Із

впевненістю можемо підсумувати, що навіть найнижчі рівні ієрархії формування стратегій розвитку, передбачають покращення кількісно-якісних характеристик кадрового потенціалу. Отже, цілі сталого розвитку, які імплементовано в стратегії, доцільно враховувати під час формування стратегій підприємств транспорту, в т.ч. й під час управління кадровим потенціалом. Візуалізація ієрархічності пріоритетності формування стратегії управління кадровим потенціалом підприємств транспорту із врахуванням ЦСР представлена на рис. 1.11.

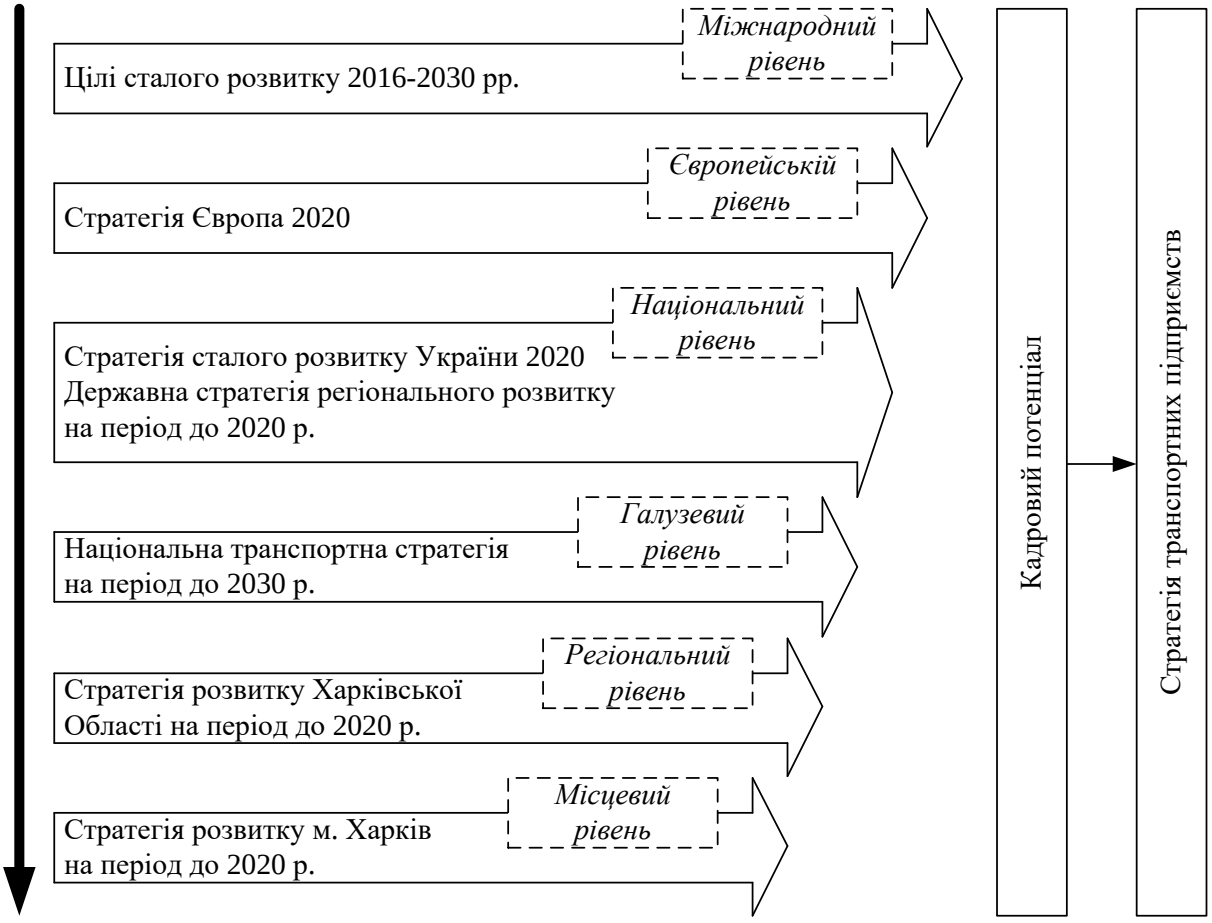


Рис. 1.11. Ієрархія пріоритетності формування кадрового потенціалу (*побудовано автором на основі* [145-155])

Можна зробити висновок, що вся ієрархія цілей розвитку людства (рис. 1.11) спрямована на стійке зростання кадрового потенціалу всіх суб'єктів господарювання, що й передбачено документами різного рівня.

Дефініція соціальної відповідальності має дискусійний характер та багатоваріантність розуміння. В даному дослідженні пропонується виходити з того, що соціальна відповідальність є соціальним явищем, яке може виникнути лише в суспільстві, у результатів формування правил, норм поведінки та дій всіх суб'єктів таких відносин, їх виконання, контролю, дотримання, а у протилежному випадку – застосування до порушників заздалегідь розроблених заходів впливу. Взаємодію суб'єктів соціальних відносин можна розглядати ієрархічно на різних рівнях соціально-економічної системи (людина, громада, суспільство, бізнес-структури, влада в регіоні, державі) та за різним напрямами (екологія, економіка (бізнес), праця, тощо). Під соціальною відповідальністю будемо розуміти відповідальність людини, групи людей або суб'єктів господарювання за свої вчинки та дії, відповідно до моральних, етичних та нормативних принципів суспільства [159-160]. Таке розуміння соціальної відповідальності дозволяє стверджувати, що вона повинна охоплювати всі рівні як підприємства, так і групи людей, які представляють собою його кадровий потенціал під час управлінських дій. В дослідженнях [132-133;148] розглядалися питання імплементації соціальної відповідальності на основі стандартів [149-152] в діяльність підприємств України. Отже, сестейновий розвиток соціально-економічної системи обумовлюється тріадою та триєдністю економічної системи, екологічної та соціальної відповідальності. При цьому поєднання цих окремих компонентів визначає певну модель розвитку системи. Стосовно бізнес структури дана концепція передбачає відмову від економічного принципу максимізації швидкого прибутку та віддає перевагу стабільному, тривалому отриманню позитивних економічних результатів за рахунок збалансованості. В той же час, поєднання трьох компонент забезпечує синергію, що підвищує результат. Тому можемо вважати, що сталий розвиток забезпечить синергію під час управління кадровим потенціалом, адже є більш гармонійним. Вважаємо, що сталий розвиток є найбільш ємним поняттям, яке не прив'язане ні до горизонтів здійснення, ні

до часткових форм прояву, забезпечує врахування інтересів як співробітників, так і підприємства (гармонізація), тому саме трактування Михайлов О.О. [39] імпонує авторові. Саме тому необхідно здійснювати управління кадровим потенціалом на підприємствах в сфері транспорту із врахуванням цілей сталого розвитку і соціальної відповідальності, яка є його безумовною складовою, синергії та ефективності.

1.3 Обґрунтування характеристик кадрового потенціалу підприємства

Сучасні тренди в управлінні людиною в процесі праці вимагають чіткого метричного розуміння бажаних характеристик співробітників високої кваліфікації, які уособлюють собою кадровий потенціал на підприємстві. Це обумовлює необхідність їх формування на основі ряду критеріїв, що актуалізує дослідження в цій сфері.

Дослідження, представлені в попередніх пунктах роботи, вимагають обґрунтування характеристик кадрового потенціалу на підприємстві. Відповідно, необхідно розглянути саму категорію «характеристика» та сформувати її розуміння, а також визначитися із сутністю якісних та кількісних характеристик. В Академічному словнику [11] характеристика визначається як «опис, визначення істотних, характерних особливостей, ознак кого-, чого-небудь». Характеристика, як особлива ознака якоїсь певної сторони кадрового потенціалу, може бути, виходячи з проведеного дослідження, якісна або кількісна. Якісний, згідно Академічного словника [11], є прикметником, похідним від «якість» (внутрішня визначеність предмета, яка становить специфіку, що відрізняє його від усіх інших), тобто такий, який виражає якість, внутрішню ознаку предмета. Кількісний (від «кількість» – число, величина, об'єм, маса) – представляє числове вираження якогось явища.

В сучасній економічній думці прийнято розмежовувати кількісні та якісні характеристики КПП [37,163-167]. При цьому слід зауважити, що однакова величина (рівень) КПП може забезпечуватися як більшою чисельністю при низьких якісних характеристиках, так і меншою чисельністю, але з більш високими якісними характеристиками.

Таким чином, перед автором постає задача формування множини характеристик кадрового потенціалу підприємства, обґрунтування найбільш важливих та формування складових компонент, а також відбір показників, які будуть описувати кількісно-якісну множину. Для цього необхідно дослідити наукове надбання в цій сфері – проаналізувати інтерпретації кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу підприємства, що є напрямком подальших досліджень та буде висвітлено в наступних розділах дисертаційної роботи. Базуючись на публікаціях в сфері проблематики кадрового потенціалу підприємства, відмічаємо цілий ряд тлумачень необхідних характеристик.

Так, наприклад, на думку Міхова Л.І. [2] кадровий потенціал підприємства – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, що включає: склад і структуру кадрів; фізичні і психологічні можливості працівників; інтелектуальні та креативні здібності; професійні знання та кваліфікаційні навички; комунікативність і здатність до співпраці; ставлення до праці та інші характеристики, спрямовані на досягнення місії та цілей підприємства. А до якісних характеристик персоналу в працях [42,168] віднесено стан здоров’я, працездатність, рівень освіти, професійні знання і навички, рівень кваліфікації, практичний досвід, компетентність, інтелектуальні та творчі здібності, професіоналізм, прояв трудової та інноваційної активності. Зауважимо, що в представлених дослідженнях чітко не розмежовано кількісні та якісні характеристики, окрім того, до носіїв кадрового потенціалу підприємства віднесено персонал, що не відповідає авторському баченню.

Колектив авторів роботи [169] вважає кадровий потенціал складною категорією, до елементів якої відносять професійно-кваліфікаційні, трудові,

особистісні, психологічні, фізіологічні якості працівників. В даному випадку характеристики розглядаються як складові елементи, що у своїй сукупності утворюють кадровий потенціал на підприємстві. В роботі [170] виділено такі групи якісних показників: освітньо-професійні, психофізіологічні, соціально-економічні, соціально-мотиваційні та інтегральні. Можемо відмітити, що в дослідженнях характеристики та показники, які за суттю є різними категоріями, досить часто вживаються синонимічно, що викривляє результати досліджень.

Гармідер Л.Д. [85,163], яка, розглядаючи кадровий потенціал як динамічне явище, виділяє кількісні та якісні його характеристики, а потім структурує якісні характеристики за окремими потенціалами (субпотенціалами) кадрового потенціалу підприємства. Так, до кількісних характеристик віднесено: кількість осіб (різноманітні модифікації чисельності); статево-віковий склад працівників; ефективність використання робочого часу; показники стійкості та динаміки [163].

Характеристиками якісного стану виступає цілий ряд потенціалів: професійно-кваліфікаційний, освітній, психофізіологічний, техніко-технологічний, соціальний, культурно-моральний, інноваційний, інтелектуальний, креативний, мотиваційний, комунікативний, адапційний. Кожен із наведених потенціалів (субпотенціалів) містить певну групу характеристик. Окрім цього, до переваг такого представлення, слід віднести чітке розмежування кількісних та якісних характеристик.

Тобто, в даному дослідженні коректно прописано характеристики кількісного та якісного станів кадрового потенціалу на підприємстві, що дозволяє в подальшому розробити систему показників для оцінювання кадрового потенціалу.

Наприклад, в монографічному дослідженні [37], розмежовано кількісні та якісні, останні додатково розбито за потенціалами. Так, до якісних показників віднесено: фізичний, кваліфікаційний, культурно-моральний, соціально-психологічний, інтелектуальний, інноваційний потенціали, кожний

з яких розкривається через певні характеристики. Наприклад, фізичний потенціал представляє собою сукупні характеристики: стан здоров'я, працездатність, витривалість. З такого представлення показників не є зрозумілим, яким чином, яким показником виражається, наприклад, стан здоров'я або витривалість.

Тобто, можемо узагальнити, що відсутні як єдність характеристик кадрового потенціалу, чітке їх розмежування на кількісні та якісні, так і розмежування характеристик та показників.

Вирішуючи наукове завдання, в основу кількісних характеристик автором покладено кваліфікаційно-правові обмеженнях: високий рівень кваліфікації працюючих та належність до штату, що виявляється, згідно українського законодавства [28] в частині облікової кількості штатних працівників, які мають високу кваліфікацію та відповідають вимогам посади (працюють за фахом).

Найчастіше кількісний опис КПП представлено великою кількістю як показників, так і описових характеристик, які узагальнено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Узагальнення кількісних характеристик кадрового потенціалу підприємства (*складено автором на основі* [37,42,163,164,168,170,171])

Кількісна характеристика	[170]	[37]	[42]	[163]	[164]	[168,171]	[168]	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чисельність працівників з вищою та професійно-технічною освітою, із значним досвідом роботи	+	-	-	-	-	-	-	1
Чисельність працівників вищої кваліфікації (канд. і докторів наук)	+	-	-	-	-	-	-	1
Структура працівників за рівнем та напрямками професійної підготовки	+	-	-	-	+	-	-	2
Статевовікова структура (склад) працівників;	+	+	-	+	-	-	-	3
Середнє число років навчання, професійної підготовки	+	-	-	-	-	-	-	1
Професійний стаж	+	-	+	-	-	+	-	3

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тривалість трудової діяльності	+	-	-	-	-	-	-	1
Віковий склад та структура персоналу	-	+	-	-	-	-	-	1
Кваліфікаційний склад і його структура	-	+	-	-	+	-	-	2
Рух робочої сили (коефіцієнти обороту з прийому, обороту з вибуття, загального обороту, плинності кадрів)	-	+	+	+	+	-	-	4
Ефективність праці (продуктивність праці, трудомісткість продукції, фондоозброєність праці)	-	+	-	-	-	-	-	1
Використання робочого часу (фактично відпрацьований час, табельний фонд часу, простої, неявки на роботу)	-	+	+	+	-	+	-	4
Склад та структура персоналу	-	-	+	-	+	+	+	4
Чисельність зайнятих на підприємстві	-	-	+	+	+	+	+	4
Середній вік працівників	-	-	+	-	-	-	+	2
Середній стаж роботи на підприємстві	-	-	+	-	-	-	+	2
Динаміка плинності кадрів	-	-	+	-	-	-	+	2
Середня заробітна плата робітників, фахівців, керівників, її співвідношення з відповідними виплатами на підприємствах-конкурентах	-	-	+	-	-	-	+	2
Кількість робочого часу, можливого до відпрацьовування при нормальному рівні інтенсивності праці (межі можливої участі працівника у праці)	-	-	+	-	-	+	+	3
Кількість (середньооблікова, явочна чисельність працівників)	-	-	-	-	+	+		2
Ефективність використання робочого часу	-	-	-	+	-	-	-	1
Укомплектованість кадрами (рівень заміщення посади)	-	-	-	-	+	-	-	1
Професійно-кваліфікаційний склад кадрів	-	-	-		+	-	-	1

З табл. 1.6 очевидно, що найбільш популярними кількісними характеристиками кадрового потенціалу на підприємстві є чисельність, склад

та структура, використання робочого часу, мобільність працівників.

В той же час, виходячи з даних, наведених в табл. 1.3, автором в своїй роботі [172] відмічалося:

- частина кількісних характеристик мають загальний характер – кількість (середньооблікова, явочна чисельність працівників) та чисельність зайнятих на підприємстві, ефективність використання робочого часу та використання робочого часу (фактично відпрацьований час, табельний фонд часу, простої, неявки на роботу та ін.), склад та структура персоналу;

- дублюються частково або співвідносяться як ціле та часткове різними авторами, наприклад ефективність використання робочого часу, кількість робочого часу, можливого до відпрацьовування при нормальному рівні інтенсивності праці (межі можливої участі працівника у праці) та використання робочого часу (фактично відпрацьований час, табельний фонд часу, простої, неявки на роботу та ін.); рух робочої сили та динаміка плинності; віковий склад та структура персоналу та статевовікова структура (склад) працівників;

- частину характеристик і, відповідно, показників, які її описують, можна узагальнити за певною ознакою, що дозволить в подальшому співвіднести з певними складовим КПП – наприклад, структура працівників за рівнем та напрямками професійної підготовки; середнє число років навчання, професійної підготовки, професійний стаж**,** середній стаж роботи на підприємстві, чисельність працівників з вищою та професійно-технічною освітою, із значним досвідом роботи; чисельність працівників вищої кваліфікації (кандидатів і докторів наук); кваліфікаційний склад і його структура, професійно-кваліфікаційний склад кадрів – можна об’єднати за кваліфікаційно-професійною ознакою, а середнє число років навчання, чисельність працівників з вищою та професійно-технічною освітою, із значним досвідом роботи та чисельність працівників вищої кваліфікації (кандидатів і докторів наук) можливо узагальнити за освітньою ознакою. Крім того, вказані характеристики більше доречні для якісного опису

кадрового потенціалу підприємства.

Найбільш повну систематизацію характеристик кадрового потенціалу підприємства, яку згруповано за його складовими, на нашу думку, представлено в роботі [173]. В той же час, проведений огляд можливих класифікацій, групування та систематизації, показав неоднозначність сприйняття характеристик, їх занадто широке, або, навпаки, занадто вузьке, представлення, поєднання кількісних та якісних характеристик або їх підміну, тощо. Дослідження праць в цій сфері, дозволило виділити близько п'ятидесяти якісних характеристик [18,37,42,163-164,166,168,169,171,173], які не мають вираження через показники, а лише сутнісне навантаження, наприклад, компетентність, трудова дисципліна, інноваційність, професійна активність, креативність, працездатність; здоров'я. Їх вимір вимагає залучення експертів та бальної оцінки, наприклад. В той же час, до якісних характеристик віднесено кваліфікацію, стаж, вік, які можуть мати числове вираження, але потребують думки експерта щодо величини його значення. Слід також відмітити дублювання деяких характеристик як в кількісних, так і в якісних. Узагальнення якісних характеристик представлено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Узагальнення якісних характеристик кадрового потенціалу підприємства*

(*узагальнено автором*)

Якісна характеристика	[2]	[42,168]	[169]	[164]	[18]	[173]	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8
склад і структуру кадрів	+	-	-	-	-	+	2
психологічні можливості працівників	+	-	+	+/-	+	+	5
інтелектуальні здібності	+	+	-	-	-	+	3
креативні здібності	+	-	-	-	-	+	2
комунікативність	+	-	-	-	-	+	2
здатність до співпраці	+	-	-	-	-	-	1
ставлення до праці	+	-	-	-	-	+/-	2
професійні знання	+	+	+	-	+/-	+/-	3
кваліфікаційні навички, рівень кваліфікації	+	+	+	+	+/-	+	6
здоров'я	-	+	-			+	2

Продовження табл. 1.7

1	2	3	4	5	6	7	8
працездатність	-	+	-	-	-	+	2
рівень освіти	-	+	-	+	-	-	2
практичний досвід	-	+	-	-	-	+	2
творчі здібності	-	+	-	-	-	+/-	2
компетентність	-	+	-	-	-	-	1
професіоналізм	-	+	-	-	-	-	1
трудова активність	-	+	+	+	-	+/	4
інноваційна активності	-	+	-		-	+/-	2
фізичні / фізіологічні якості працівників	+	-	+	+/-	+	+	4
особистісні якості працівників	-	-	+		+	+	3
соціально-мотиваційні	-	-	-	+	-	+	2
стаж роботи в організації	-	-	-	-	-	+	1
загальний стаж робот	-	-	-	-	-	+	1
моральність	-	-	-	-	-	+	1

*позначення -/+ - означає, що дана характеристика вказаним автором представлена частково.

З табл. 1.7 бачимо, що найчастіше виділяються такі характеристики кадрового потенціалу як кваліфікаційні навички або рівень кваліфікації, на другому місці – психологічні можливості; на третьому – трудова активність та фізичні/фізіологічні якості працівників. В той же час, не розкрито сутнісне навантаження кожної характеристики, що негативно вплине на вибір показників, які будуть описувати її. Наприклад, не є зрозумілим, яким чином буде описано здоров’я чи працездатність, компетентність. Отже, неузгодженість в необхідних характеристиках кадрового потенціалу підприємства, вимог до їх переліку, відбору вимагає рішення даного наукового завдання. Автором пропонується процедура відбору характеристик кадрового потенціалу на підприємстві (рис. 1.12) [174], яка відображає чіткі критерії відбору характеристик – як якісних, так і кількісних, на основі яких, із загальної їх множини, будуть відібрані такі характеристики кадрового потенціалу, які б задовольняли критеріям відбору та мали однозначне трактування сутнісного навантаження. Вказана на рис. 1.12 процедура має чотири етапи, проходження яких дозволить отримати характеристики кадрового потенціалу на підприємстві та їх тлумачення.

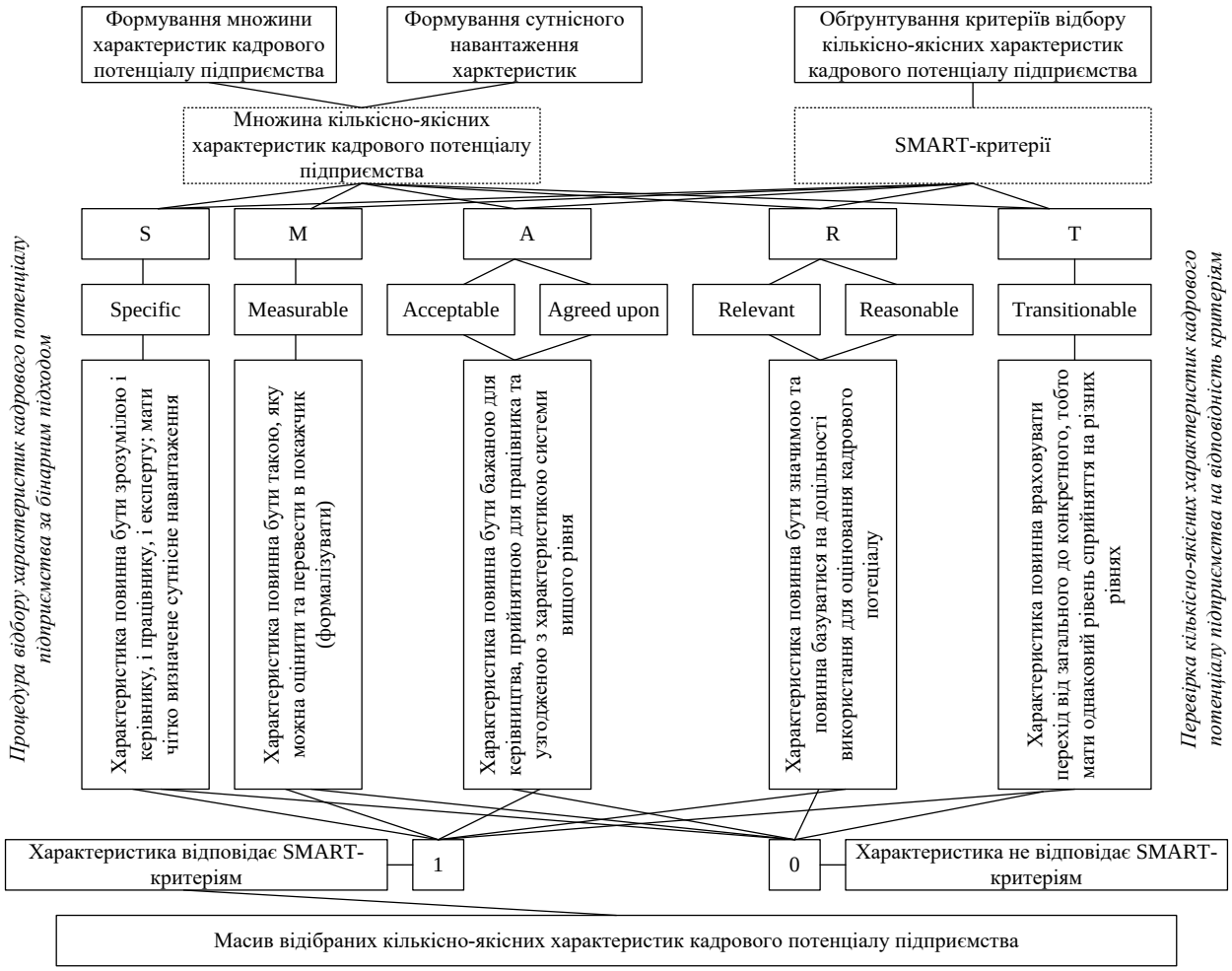


Рис. 1.12. Процедура відбору характеристик кадрового потенціалу підприємства (*розроблено автором*)

Базуючись на рис. 1.12, здійснимо відбір та обґрунтування характеристик кадрового потенціалу на підприємстві. В основу відбору необхідних характеристик автором було покладено SMART-критерії. Дана абревіатура відповідає англійському слову «розумний» (*smart*) і була введена в науковий обіг ще у 1954 р. П. Друкером та використовується для формулювання цілей або завдань. Вважаємо, що доцільно таку практику поширити і на формування характеристик кадрового потенціалу – їх відбір повинен бути не лише «розумним», а й розкриватися через значення кожного слова, перші літери яких утворюють акронім.

При цьому значення літер варіюється різними авторами. В табл. В.1

Додатку В наведено можливі варіації формування критеріїв. На їх основі сформуємо критерії до обрання кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу на підприємстві (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

SMART-критерії до відбору характеристик кадрового потенціалу підприємства (*адаптовано автором на основі* [175])

Позначення	Значення	Сутнісне навантаження
S	specific (конкретний)	Характеристика повинна бути зрозумілою (конкретною)
M	measurable (вимірюваний)	можливість оцінювання або вираження в показнику, тобто формалізація
A	acceptable (бажаний), agreed upon (узгоджений з більш високим рівнем)	виділення характеристик для кадрового потенціалу підприємства та окремого працівника як носія кадрового потенціалу; характеристики повинні носити бажаний характер для керівництва підприємства та самих працівників.
R	relevant (значимий), reasonable (доцільний, той, що базується на здоровому глузді)	Характеристика повинна бути значимою та базуватися на доцільності використання для оцінювання КП
T	*transitionable (перехідний, змінний)*	*перехід від загального до часткового (метод загального аналізу).*

Відповідно до табл. 1.8, перший критерій S (конкретний) вимагає, що характеристика повинна бути конкретною, тобто зрозумілою і керівнику, і працівнику, і експерту, мати чітко визначене сутнісне навантаження. За другим критерієм (M – вимірюваність), визначену характеристику необхідно формалізувати, тому вона бути такою, яку можна оцінити та перевести в покажчик. Третій критерій A (бажаний та узгоджений), говорить, що характеристика повинна бути бажана для керівництва (тобто такими характеристиками повинен володіти «ідеальний» працівник), прийнятною для працівника та такою, яка б узгоджувалася із характеристикою системи більш високого рівня. Вона повинна бути значимою та доцільною для оцінювання кадрового потенціалу (критерій R – значим, доцільна).

Окрім того, на нашу думку, характеристика повинна враховувати

перехід від загального до конкретного, адже носіями загального кадрового потенціалу підприємства виступають конкретні працівники, отже і вони, і кадровий потенціал взагалі повинні мати однакові характеристики (відповідає системному підходу). Тобто однаковий рівень сприйняття (тому останній критерій – transitionable – введено автором, замість існуючих та виділено курсивом).

Таким чином, для визначення необхідних характеристик кадрового потенціалу на підприємстві автором запропоновано використовувати видозмінений перелік SMART-критеріїв. Саме їх необхідно враховувати експертами під час визначення множини характеристик кадрового потенціалу. Відбір характеристик та подальше їх зведення у відповідні компоненти доцільно, за рекомендаціями [37], здійснювати на основі бінарної матриці із залученням експертів (анкета експерта наведена в Додатку В, табл. В.2). Найпростіший варіант використання бінарної матриці передбачає варіанти відповіді двох типів «так» (1) або «ні» (0). Якщо оцінка експерта «0», то відсутня необхідність включення; «1» – присутня необхідність включення (табл. В.3 Додатку В). експертам було запропоновано множину із 42 кількісно-якісних характеристик кадрового потенціалу. Результати роботи експертів представлено в табл. В.4 Додатку В (відібрано 25 характеристик), а кінцевий варіант якісних та кількісних характеристик кадрового потенціалу із визначенням їх сутнісного навантаження наведено в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Сутнісне навантаження характеристик кадрового потенціалу

(*авторська розробка; визначення згідно* [18,11,176])

Найменування	Сутнісне навантаження характеристики
1	2
Тривалість трудової діяльності	відображає загальну кількість відпрацьованих років, досвід роботи
Тривалість трудової діяльності на даному підприємстві	відображає загальну кількість відпрацьованих років, досвід роботи на даному підприємстві

Продовження табл. 1.9

1	2
Стійкість до стресів (стресостійкість)	сукупність особистісних якостей, що дозволяють людині переносити значні інтелектуальні, вольові та емоційні навантаження (перевантаження), без особливих шкідливих наслідків для свого здоров'я
Рівень здоров’я	відображає самопочуття працівника (ів), їх загальну працездатність
Соціальна відповідальність	характеризує добровільне та свідоме виконання, використання і дотримання суб’єктами суспільних відносин, приписів, соціальних норм, а у випадку їхнього порушення – застосування до порушника заходів впливу, передбачених цими нормами
Професійна відповідальність (Professional Indemnity)	адміністративна, матеріальна, кримінальна відповідальність спеціалістів різних професій, недостатня кваліфікація, помилки та упущення яких внаслідок необачності чи недбалості під час виконання професійних обов’язків (завдань)можуть спричинити шкоду клієнтові та/або організації
Професійна етика	відображає поведінку працівників у службовій обстановці, сукупність норм, які відповідають існуючим законам та відомчим нормативним документам, професійним знанням, стосункам у колективі, глибокому усвідомленню моральної відповідальності за виконання професійних обов'язків
Корпоративна культура	відображає наявність корпоративної культури та її відповідність запитам працівників
Трудова дисципліна	відображає діяльність в межах встановлених формальних регламентів
Інноваційність	відображає наявність нового явища, продукції, технології тощо, які дають можливість збільшити ефективність
Креативність	відображає здатність до генерування нових, оригінальних ідей та їх втілення
Розвиток / саморозвиток	відображає розумовий або фізичний розвиток людини, якого вона досягає самостійними заняттями, вправами
Організація/самоорганізація	визначає процеси, в ході яких створюється, відтворюється або вдосконалюється організація складної динамічної системи
Вмотивованість працівників	відображає рівень вмотивованості працівників, належних до кадрового потенціалу
Задоволеність працею	відображає рівень задоволеністю працею працівників, належних до кадрового потенціалу
Чисельність штатних працівників високої кваліфікації;	відображає чисельність працівників, які знаходяться в штаті та мають високий рівень кваліфікації
Гендерний профіль	відображає співвідношення працівників, належних до кадрового потенціалу, в гендерному розрізі
Професійний профіль	відображає співвідношення працівників, належних до кадрового потенціалу, в розрізі професійних груп

Продовження табл. 1.9

1	2
Кваліфікаційний профіль	відображає співвідношення працівників, належних до кадрового потенціалу, в розрізі кваліфікаційних груп
Освітній профіль	відображає співвідношення працівників, належних до кадрового потенціалу, в розрізі освітніх груп (рівні освіти)
Віковий профіль	відображає співвідношення працівників, належних до кадрового потенціалу, в розрізі вікових груп
Мобільність	відображає переміщення працівників, належних до кадрового потенціалу, на внутрішньому та зовнішньому ринках праці
Ефективність праці	відображає співвідношення між результативністю праці і величиною витрат праці (у тому числі ступенем раціонального використання ресурсів)
Використання робочого часу	відображає повноту використання робочого часу
Збалансованість робочих місць і працюючих	відображає відповідність наявних працівників наявним робочим місцям за професією, кваліфікацією, рівнем освіти, потребам організації

В даній таблиці автором, на основі словникових визначень, шляхом синтезу та аналізу раніше розглянутих характеристик, узагальнено характеристики кадрового потенціалу.

Це необхідно, адже в попередніх дослідженнях існуючі характеристики та їх групування було важко сприймати однозначно, оскільки чітко не вказано було тлумачення тієї чи іншої характеристики, використовувалися як характеристики загального типу (наприклад, «Особисті здібності» в складовій «особисті»» [173]) одночасно із конкретними за тією ж компонентою (комунікабельність, творчість, креативність, моральність, темперамент, характер, тощо, які, на наш погляд також є особистісними). Останні можна представити більш загально як психотип або психологічні якості працівника. Ґрунтуючись на даних табл. 1.9 буде проведено аналіз загальних характеристик та співвіднесено сутнісне навантаження тієї чи іншої характеристики із рівнем кадрового потенціалу на підприємстві. Це дозволить виявити її частковий прояв та визначити в подальшому показник або групу показників, який доцільно використовувати для оцінювання її рівня.

Зростання кадрового потенціалу підприємства може бути забезпечено

як інтенсивним, так і традиційним шляхом. Зростання кількісної характеристики визначається як традиційний шлях розвитку, а якісної – як інтенсивний. Тому будемо вважати, що кількісна характеристика є основою кадрового потенціалу, а зростання якісної забезпечує розвиток КПП та стійкий розвиток підприємства.

Висновок до розділу 1

Розмежовано категорії, які визначають роль та місце людини в процесі праці та показано їх взаємозв'язок. Проведено ідентифікацію та співвідношення категорій «людський потенціал», «кадровий потенціал», «трудовий потенціал» та визначено доцільність їх застосування залежно від щабля соціально-економічної системи (макро-, мезо-, мікро- або індивідуальний рівень) та об'єкту, що визначає наведені рівні.

Визначено критичні точки розбіжностей щодо розуміння категорії кадровий потенціал підприємства: кваліфікаційно-правові, сутнісного навантаження та цільового спрямування. Відповідно до кожної розбіжності сформовано авторське бачення: 1) високий рівень кваліфікації працюючих та належність до штату, мають високу кваліфікацію та відповідають вимогам посади (працюють за фахом); 2) наявна сукупність здібностей і можливостей кадрів підприємства, що мають кількісні та якісні характеристики; 3) досягнення сталого розвитку, який є найбільш ємним поняттям, яке не прив'язане ні до горизонтів здійснення, ні до часткових форм прояву, забезпечує врахування інтересів як співробітників, так і підприємства (гармонізація).

Доведено наявність взаємозвяку між цілями сталого розвитку і різнорівневими стратегіями та встановлено, що питання формування та розвитку кадрового потенціалу, та, відповідно, й управління ним є

першочерговим завданням на всіх рівнях ієрархії соціально-економічної системи, що актуалізує його для підприємств транспорту та вимагає врахування в стратегіях на рівні підприємства. Зазначено, що врахування соціальної відповідальності та синергії під час управління кадровим потенціалом на підприємствах транспорту є необхідною умовою сталого розвитку.

Запропоновано під кадровим потенціалом підприємства розуміти відкриту соціально-економічну систему, яка представлена наявною сукупністю здібностей і можливостей носіїв (кадрів підприємства), що мають кількісні та якісні характеристики, необхідні суб'єкту та об'єкту управління задля взаємного сталого розвитку.Відповідно до вирішення протиріч щодо сутнісного навантаження кадрового потенціалу та системного підходу, розглянуто кадровий потенціал працівника підприємства та встановлено, що сума кадрових потенціалів працівників підприємства не тотожна величині кадрового потенціалу підприємства. Кадровим потенціалом працівника підприємства є сукупність його здібностей і можливостей, що мають кількісні та якісні характеристики, необхідні працівнику та підприємству задля сталого розвитку.

Запропоновано процедуру відбору характеристик кадрового потенціалу на підприємстві, яка, на відміну від існуючих, базується на адаптованих SMART-критеріях відбору характеристик, що дозволило, із застосуванням бінарної матриці, обґрунтувати 25 характеристик кадрового потенціалу на підприємстві із загальної множини. Саме на їх основі в подальшому будуть визначені показники для оцінювання рівня кадрового потенціалу підприємства.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи, відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [56,71-76,116,118,120,134, 137,144,156,157,159-162,174].

РОЗДІЛ 2
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Теоретико-методичний інструментарій управління кадровим потенціалом підприємства

Стрімкі трансформаційні процеси, якими охоплені всі сфери соціально-економічного життя України в аспекті глобалізаційних та євроінтеграційних викликів, вимагають перегляду та оновлення багатьох управлінських парадигм, тобто побудови концептуально нових підходів до формування бізнес-процесів за всією ієрархією економічної системи. Визначним сучасним трендом є зростаюча роль людини в бізнес-середовищі, що надає соціального забарвлення зазвичай виключно економічним явищам та процесам. Формування доданої вартості базується на нематеріальних детермінантах, генеруючи значні прибутки лише за рахунок людського фактору, точніше, прояву його інтелектуальної складової.

Теоретичною базою дослідження стали напрацювання в сфері управління кадрами, персоналом, кадровим потенціалом на мікроекономічному рівні соціо-економічної системи – підприємства. В цій царині слід відмітити праці таких вітчизняних науковців як: Білорус Т.В., Гриньової В.М., Калініченко Л.Л., Рогози М.Є. та багатьох інших.

Категорія «управління» є багатогранною та неоднозначною, незважаючи на значу кількість досліджень в цій царині та має декілька підходів до розуміння. Так, у філософському енциклопедичному словнику [177] управління (керування) розглядається як «функція високоорганізованих систем (соціологічних, біологічних, технічних), що забезпечує їхню структурну цілісність, підтримання заданого режиму

діяльності, реалізацію програми досягнення мети». Крім того, там же [177], розглянуто процеси управління, в основу яких покладено обмін інформацією через прямі та зворотні канали між керованою та керуючою підсистемами системи. Важливим, є поділ систем управління на ригідно (жорстко) детерміновані та статистично детерміновані [177]. У першому випадку керуюча система обумовлює реакцію керованої (що, в межах дослідження, характерно для жорстко централізованих, адміністративних, систем управління колективами), а у другому можливий широкий діапазон імовірних реакцій керованої системи на дію керуючої (що характерно для ліберального, м’якого стилю керівництва). В роботі [178] управління розглядається як «цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин».

Таким чином, можна узагальнити, що управління розглядається як 1) функція системи (управління – функція); 2) процес взаємообміну інформацією (управління – процес); 3) складова частина функціонування систем організації різного походження (управління – система); дія на об'єкт (управління – дія).

Менеджмент у вітчизняній науковій думці трактується як різновид управління, який використовується лише для управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо) [178,180].

Спираючись на вищевикладене, виникає потреба подальшого розгляду еволюційного становлення підходів до управління в цілому та конкретно людиною, що доцільно розглядати як ціле та часткове. Автором монографії [18] було виділено цілий ряд підходів, які використовуються як в управлінні в цілому, так і під час управління персоналом (рис. 2.1): процесуальний (функціональний), коли управління розглядається як сукупність взаємопов’язаних дій (функцій); системний, що базується на використанні теорії систем в менеджменті; ситуаційний, який витікає із поняття ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на

організацію протягом певного часу.

Рис. 2.1. Підходи до управління та управління персоналом

(*побудовано автором на основі* [18])

Крім того, вказаний науковець виділяє підходи щодо практики управління персоналом [18]: цільовий, що базується на орієнтації результатів діяльності на мету; комплексний, коли поряд з окремим робітником все більше уваги приділяється робочій групі та відносинам між її учасниками; кількісний, що полягає у переході від якісних оцінок до кількісних; адміністративний, який виражається через нормативні акти; динамічний, коли об’єкт управління розглядається у розвитку; інтеграційний, який направлений на дослідження та посилення можливостей; поведінковий, мета якого полягає у підвищенні ефективності роботи підприємства за рахунок підвищення ефективності його кадрового потенціалу.

Сучасні реалії господарювання, які характеризуються динамічними трансформаціям та високою складністю кількісно-якісних процесів,

вимагають поєднання вказаних підходів під час їх використання та здійснення управління кадровим потенціалом на засадах соціальної відповідальності.

Розуміння базису управління кадровим потенціалом вимагає розгляду основних визначень понятійно-категоріального апарату стосовно кадрового потенціалу на підприємстві: принципи управління, функції управління, процес управління, управлінське рішення, система управління, методи управління, управлінський вплив.

Базовим для здійснення процесу управління кадровим потенціалом підприємства є врахування його принципів. Звертаючись до навчально-довідкової літератури, можемо сформулювати такі визначення принципу (з латини «principium» – начало, основа):

- твердження, яке сприймається як головне, важливе, суттєве, неодмінне або, принаймні, бажане [182];

- основне вихідне положення якоїсь теорії, вчення, науки і тощо [183];

- основне правило, ідея, якою керуються, основна вимога [184].

Принцип визначений об’єктивними закономірностями управління, він відбиває найбільш загальні, найбільш стійкі риси в прояві цих закономірностей. Принцип визначає спосіб діяльності [184].

Стосовно управління прийнято виділяти загальні принципи, які поширюються на всі компоненти системи управління та визначаються як необхідна умова, та спеціальні або часткові, які стосуються лише окремих частин системи управління.

Досліджуючи надбання в сфері формування принципів управління безпосередньо кадровим потенціалом, відмітимо, що зустрічаються окремо принципи управління ним, а окремо, принципи формування та розвитку кадрового потенціалу [110], які, з нашого погляду, логічно розглядати як складові процесу управління [139]. Стосовно формування кадрового потенціалу, виділено загальні та специфічні, які визначають умови формування кадрового потенціалу, принципи у відповідності з теорією

управління (рис. 2.2).

Рис. 2.2. Принципи формування кадрового потенціалу (*побудовано автором на основі* [65, 185])

Продовжуючи аналіз принципів в цій сфері відмітимо ще один можливий поділ принципів щодо формування саме системи управління кадровим потенціалом: принципи, які характеризують вимоги до формування кадрового потенціалу, і принципи, які визначають напрями розвитку потенціалу [186].

Звернемося безпосередньо до принципів управління кадровим потенціалом, які репрезентовано в монографії [37], досліджено Кібановим А.Я. [26] та, в залежності від етапу управління, виділено в роботі [187] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Узагальнення принципів управління кадровим потенціалом (*узагальнено автором на основі* [26, 37, 187])

Принципи управління кадровим потенціалом	Джерело		
	[37]	[26]	[187]
1	2	3	4
орієнтація на зовнішні умови	+		
існування стратегії	+		
координації	+		
адаптивності планування	+		

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
трансформація критеріїв оцінки ефективності рівня кадрового потенціалу підприємства	+/-		
комплексного підходу до управління кадровим потенціалом підприємства	+		
зворотного зв'язку			
співробітництва;	+		
верховенство ієрархії управління над кадровими інтересами	+		
мотивації працівників	+		
цільової орієнтації розвитку	+		
активної взаємодії сторін	+		
нагляду	+		
комплексності повноважень	+		
поєднання централізації стратегії і децентралізації функцій	+		
єдність технології та організації праці.	+		
відповідність характеру, обсягу та складності виконуваних трудових функцій і видів робіт		+/-	
обумовленість структури потенціалу матеріально-речовими факторами виробництва		+	
ефективність використання потенціалу		+	
створення умов для професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу, службового просування і розширення профілю, умінь і навичок працівників		+	
однакової необхідності досягнення індивідуальних і організаційних цілей			+
відповідності			+
конкурсності			+
ротації			+
індивідуальної підготовки			+
професійної компетенції			+
практичних досягнень			+
індивідуальності			+
самовираження			+/-
саморозвитку			+/-
відповідності оплати праці обсягу та складності роботи, що виконується			+
збалансованості премій та штрафів			+/-
відбору показників оцінки			+
оцінки виконання завдань			+
підвищення кваліфікації			+

Аналіз табл. 2.1 дозволяє встановити відсутність однозначності щодо принципів управління кадровим потенціалом, що потребує подальшого дослідження в цій сфері.

По-перше, принципи представлені як загальні та часткові (відмічено +

загальний принцип та +/- часткову його реалізацію). Так, принцип мотивації працівників [37] знаходить своє втілення в збалансованості премій та штрафів [187], які є невід'ємною складовою системи мотивації на підприємстві, та, частково, у відповідності оплати праці обсягу та складності роботи [187]. В той же час, останній, є проявом принципу відповідності [187], який можна вважати узагальнюючим для всіх функцій.

Своє часткове вираження принцип відповідності знаходить й у роботі [26] через формування відповідність характеру, обсягу та складності виконуваних трудових функцій та вдів робіт. Принцип ефективності найбільш повно представлений в [26], частково проявляється під час трансформації критеріїв оцінки ефективності рівня кадрового потенціалу підприємства [37], що передбачає наявність критеріїв ефективності та прагнення до ефективності на всіх рівнях та в усіх сферах.

По-друге, необхідне співвіднесення з принципами управління персоналом, який, як вже згадувалося, є виразником потенціалу.

По-третє, те, що представлено у вигляді принципів не завжди можна трактувати як принцип, наприклад принцип мотивації логічніше подати як функцію. Аналогічно, контроль виконання рішень, принцип управління персоналом лінійне, функціональне і цільове управління [188] не можуть бути принципом, бо виходить, що базою, основою, вихідним положенням управління є лінійне, функціональне і цільове управління. Вказані недоліки вимагають групування принципів управління кадровим потенціалом на загальні та специфічні, які можуть варіюватися за функціями управління. Загальні принципи представлені принципами управління персоналом як носія кадрового потенціалу, а специфічні – їх поглиблюють та розкривають із врахуванням особливостей та відмінностей кадрового потенціалу від персоналу підприємства (рис. 2.3).

З даного рисунку очевидно, що згруповані принципи впливають на функції, за якими здійснюється управління: планування, організація, мотивація та контроль [159]. Таке розуміння складу функцій є класичним в

теорії управлінні, але в умовах сучасності розширюється.

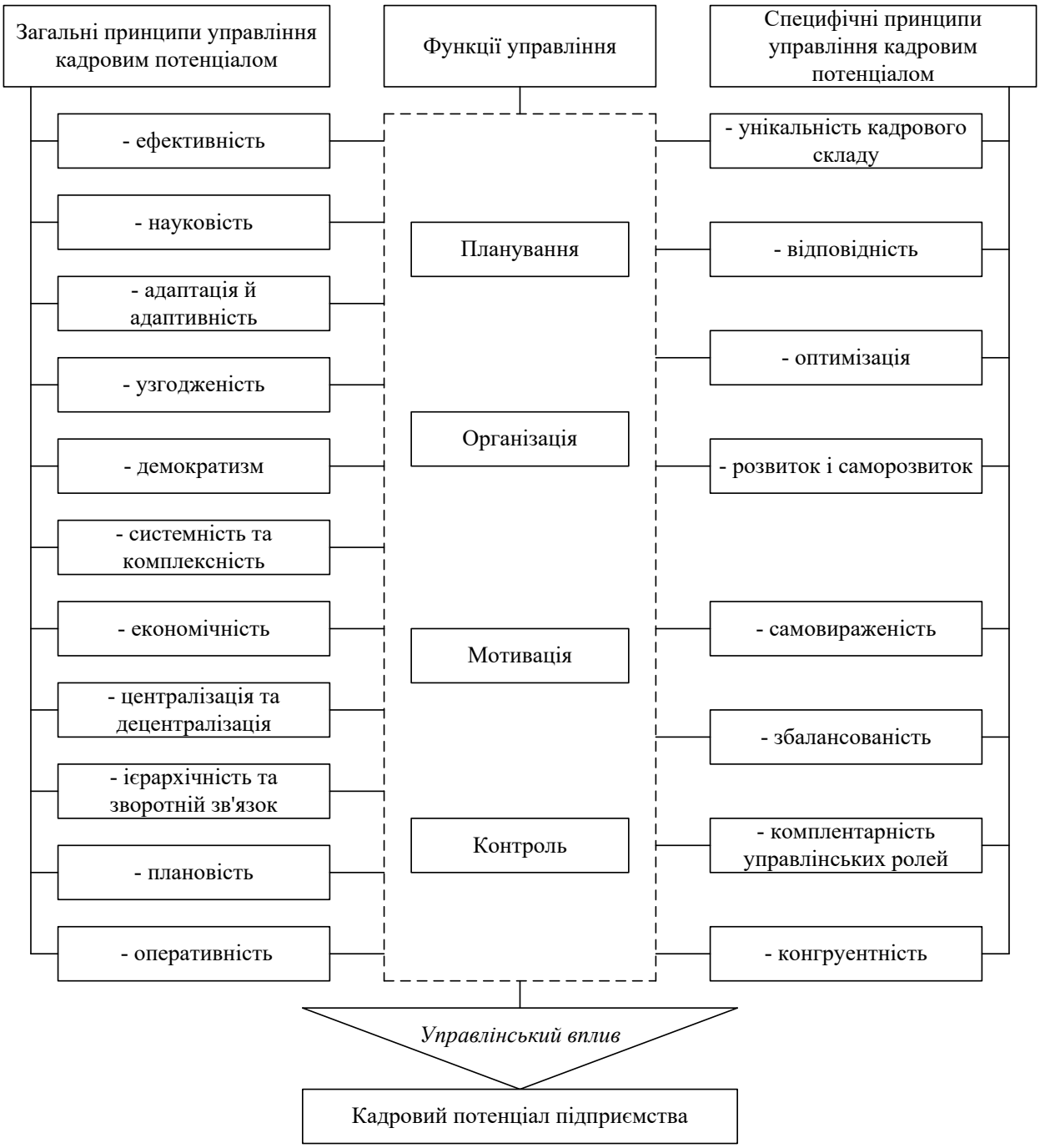


Рис. 2.3. Принципи управління кадровим потенціалом (*складено автором на основі* [188 - 191, 26,37,65,185-186])

Відносно управління трудовим потенціалом і, відповідно кадровим, як його складовою, функції управління КПП можуть бути представлені як базовими так і специфічними функціями управління (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Узагальнення функцій управління кадровим потенціалом підприємства

(*узагальнено автором на основі* [65,193-195])

<table>
<tr><th colspan="2">Функції управління кадровим потенціалом підприємства</th></tr>
<tr><td colspan="2">чітке визначення і реалізація стратегічних і тактичних цілей організації, прогнозування ситуації на ринку праці і в колективі, аналіз наявного кадрового потенціалу і планування його розвитку з урахуванням перспективи, мотивація персоналу, оцінка і навчання кадрів, сприяння адаптації працівників до нововведень, створення сприятливих умов в колективі [65,195]</td></tr>
<tr><td colspan="2">планування, організація і регулювання, що передбачає координацію фактичних дій щодо досягнення результатів; облік і контроль, стимулювання, саме управління і соціальне включення [195];</td></tr>
<tr><td colspan="2">планування трудового потенціалу; відбір та найм працівників; адаптація персоналу; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації; ротація, планування кар’єрного росту; можливості професійного зростання; соціальний захист; техніка безпеки та охорона здоров’я на робочому місці; взаємовідносини між керівниками та підлеглими; технології управління персоналом; витрати спрямовані на персонал; темп росту частки витрат на персонал; мотивування трудової діяльності; централізація управління; формалізація управління [194]</td></tr>
<tr><th>Базові функції управління</th><th>Специфічні функції управління</th></tr>
<tr><td rowspan="2">цілепокладання, планування, прогнозування, організація, координація, контроль, мотивація, регулювання [193]</td><td>цільова, соціально-інтегрована, адміністративна, стратегічна, експертна, консультативна, комунікаційна, представницька, дисциплінарна, виховна, культурна, психологічна, арбітражна [193]</td></tr>
<tr><td>визначення оптимальної чисельності працівників, підбір і розстановка працівників по робочих місцях і стадіях виробництва, забезпечення співпраці та ефективної взаємодії між усіма членами трудового колективу [193]</td></tr>
</table>

Звертаючись до базового розуміння функції [11] – «явище, яке залежить від іншого явища, є формою його виявлення і змінюється відповідно до його змін; робота кого-, чого-небудь, обов'язок, коло діяльності когось, чогось), а краще тлумачити як сутнісне наповнення» та тлумачення функції управління як [192] «спеціалізовані види робіт (діяльності), спрямовані на розв’язання специфічних, різноманітних та складних проблем взаємодії між окремими структурними підрозділами …. організації, які потребують здійснення значного комплексу конкретних заходів»; можуть бути загальні (утворюють управлінський цикл) та конкретні (здійснюються за сферами діяльності).

З табл. 2.2 відмічаємо деяку строкатість розуміння функцій управління

кадровим потенціалом на підприємстві. Перш за все, відмічаємо, що специфічні функції перекликаються з розумінням конкретних [192], що деталізують базові, а в роботах [193-195] відсутній цей поділ і визначені функції вже є специфічними відносно певної сфери – праця, персонал, трудова діяльність.

По-друге, те, що виділяється як окрема функція не відповідає самому сутнісному навантаженню функції управління [192], наприклад, «витрати спрямовані на персонал», «технології управління персоналом» або «техніка безпеки та охорона здоров'я на робочому місці». По-третє, саме управління [195] не може виступати функцією управління, адже співвідносяться як ціле та часткове. По-четверте, тлумачення або охоплення функцій у кожного автора різне, наприклад планування може передбачати цілепокладання, або його можна виділити окремо [65,193,195].

Отже, функції управління кадровим потенціалом базуються на загальних функціях управління, які деталізуються за сферами управління кадровим потенціалом на підприємстві (під сферами будемо розуміти певні аспекти управління, наприклад, планування: показників чисельності, заробітної плати, продуктивності, розвитку, часу, тощо). До функцій управління кадровим потенціалом підприємства пропонується віднести:

- цільову – визначає головний орієнтир для руху;
- аналітичну – надає аналітичний базис;
- оціночну – дозволяє надати оцінку;
- планову – забезпечує формування різнорівневих планів;
- організаційну – забезпечує упорядкування подій, процесів, осіб у часі та просторі;
- мотиваційну – формує зацікавленість до виконання завдань та забезпечує винагороду;
- формування – забезпечує процеси підбору, відбору, створення, тощо сукупності кадрів підприємства;
- використання – забезпечує здійснення процесів залучення кадрів до

праці;

- розвиток – передбачає сукупність дій, спрямованих на підвищення якісного рівня кадрового потенціалу;

- контрольну – забезпечує інформацією щодо поточного та підсумкового стану відносно досягнення цільових показників.

Реалізація визначених функцій є основою для здійснення процесу управління, побудови системи управління та структуризації процесу прийняття управлінського рішення.

Вважаємо за доцільне розглянути управління як процес (взаємообміну інформацією) та як систему. Перший підхід дозволить відобразити динамічну послідовність етапів управління, а другий – забезпечить внутрішнє наповнення етапів управління. Як процес розглянуто управління трудовим потенціалом і в роботі [193] («процес, спрямований на його вимір, розвиток, оптимізацію і реалізацію на підприємстві»), що дозволяє цю практику поширити на кадровий як складову трудового. Важливим в цьому тлумаченні є чітке бачення, що повинно відбуватися: вимірювання (діагностика, аналіз, оцінка); розвиток; оптимізація (коригування) та реалізація (використання, функціонування). Вказані складові є головними процесами в управлінні, які базуються на попередніх – аналізу, оцінці, тощо.

Базуючись на попередніх дослідженнях, автор вважає, що процес управління КПП повинен враховувати ретроспективний характер потенціалу (набуті характеристики), поточний його стан та характеристики, а також майбутні здібності та можливості, які будуть необхідні задля сталого розвитку підприємства [172]. Тому автором запропоновано таке виділення логічно взаємопов’язаних етапів управління (рис. 2.4) [172].

Обґрунтування авторського бачення базується на сутнісному навантаженні визначених етапів та структурно-логічному підході, який дозволяє їх розмежувати.

1 етап: аналіз – задля виявлення набутих характеристик та поточного стану КПП, а також встановлення сучасних трендів в сфері праці; вивчення.

2 етап: оцінювання – визначення рівня КПП для розробки заходів щодо його трансформації у відповідності до цілей та завдань підприємства, а також із врахуванням аналітичних результатів наявності та майбутніх потреб.

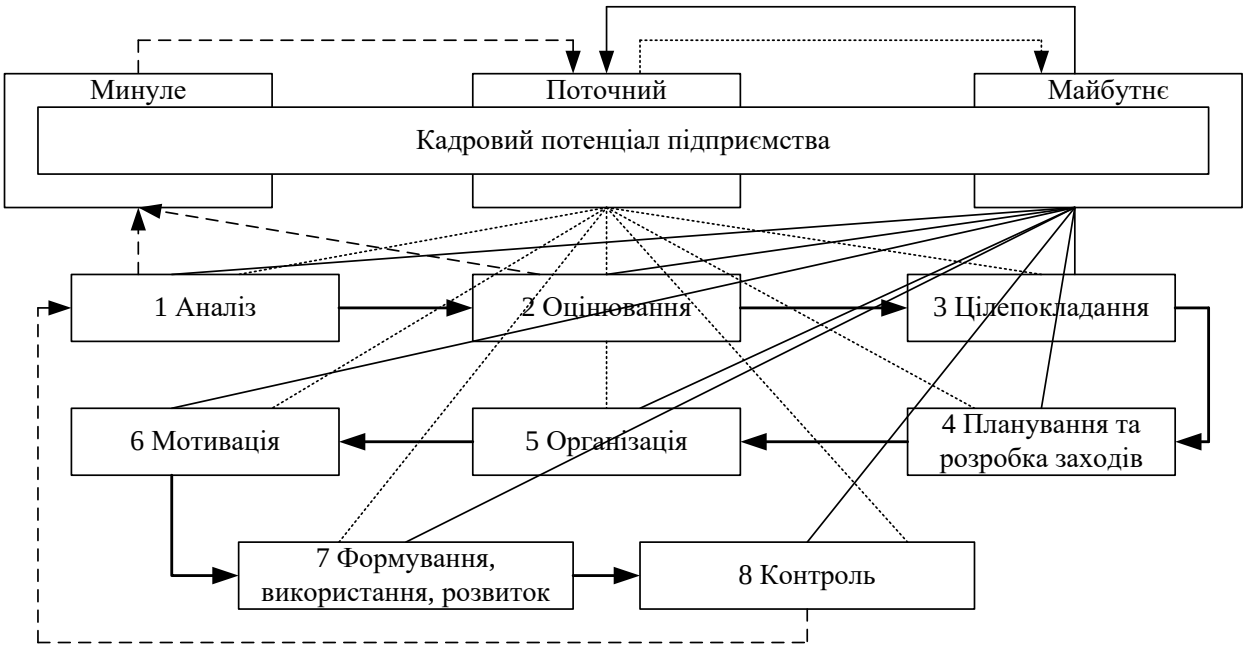


Рис. 2.4. Процес управління кадровим потенціалом підприємства (*розроблено автором*)

3 етап: цілепокладання – визначення цілей щодо управління КПП на основі загальних цілей підприємства, його потреб та можливостей.

4 етап: планування та розробка заходів щодо досягнення цілей, визначення бажаного рівня, напрямків, методів, способів та інструментів трансформацій стосовно кадрового потенціалу підприємства;

5 етап: організація реалізації розроблених заходів – визначення відповідальних, процедур та механізмів щодо управління кадровим потенціалом, обґрунтування організаційно-правового та методичного забезпечення процесу управління КПП.

6 етап: мотивація до реалізації розроблених заходів та досягнення цілей – розробка системи мотивації із виділенням напрямків нематеріальної та матеріальної мотивацій, обґрунтування фінансового забезпечення системи

матеріальної мотивації.

7 етап: формування, використання та розвиток КПП у відповідності із визначеними цілями та заходами. Даний етап є найбільш складним та ємним. Попередні етапи будуть передувати етапу формування необхідного кадрового потенціалу тому, що керівництво повинно визначитися із наявним, встановити тренди змін зовнішнього середовища, оцінити власні можливості до розвитку та його бажані напрямки у відповідності з цілями. Формування кадрового потенціалу без інформації щодо поточного стану, перспектив та цілей не буде доцільним та адекватним діючим умовам та потребам керівництва.

Формування (від формувати) згідно визначення в словнику [11] – давати існування чому-небудь; створювати, надаючи якоїсь структури, організації, форми; організовувати, створювати що-небудь (якийсь орган, підрозділ і та ін.) з певної кількості учасників.

Формування як етап управління кадровим потенціалом (чи персоналом, кадрами) є складним та може містити певні підетапи, щодо кількості та наповнення яких відсутня єдина думка у науковій спільноті. Саме формування (як адаптація та розподіл, які виокремлено з процесу формування) передує процесам використанню та розвитку носіїв кадрового потенціалу на підприємстві [196]. Головною метою формування кадрового потенціалу на підприємстві в роботі [197] визначено забезпечення його діяльності працівниками з певними кількісно-якісними характеристиками, що дозволяє вирішувати завдання та досягати різнорівневі цілі.

У якості етапів формування виділяють: планування, набір, відбір, професійна адаптація [198-200]; планування, підбір та звільнення працівників [201]; планування, маркетинг (набір, відбір, найм та розташування), адаптація [202]. Окрім того, на думку різних авторів, формування може включати в себе такі етапи: профорієнтація, профвідбір, підготовка, перепідготовка, підбір, розстановка, ротація, просування, атестація, стажування, підвищення кваліфікації, розміщення кадрів [202].

Узагальнюючи, можемо сказати, що відсутній чіткий перелік складових процесу формування кадрового потенціалу на підприємстві (наприклад, стажування, перепідготовка та підвищення кваліфікації тісно корелює з розвитком, а процес атестації має контролююче забарвлення), окрім того, розуміння сутності того чи іншого процесу також має розмитий характер. Процес формування чітко пов'язаний із бажаними, майбутніми характеристиками потенціалу, яких немає зараз, але які будуть необхідні. У той же час, формування може здійснюватися як із внутрішніх джерел, так і із зовнішніх. Відповідно, у першому випадку, досягнути необхідних характеристик можливо шляхом навчання, перенавчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації, тощо. Отже, процес формування пов'язаний із розвитком досить тісно. Саме тому, так як автор виділяє етап планування для всіх сфер перед етапом формування, останній процес має такі складові: профорієнтація; набір; відбір; найм; адаптація. Ротація кадрів, їх розстановка відбувається на етапі використання, а просування, стажування, підвищення кваліфікації, перепідготовка, навчання – доцільно віднести до етапу розвитку кадрового потенціалу.

Щодо використання, то, на думку [203], воно трактується як «комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників». І на думку [198,199] включає: організацію праці та відпочинку; координація трудової діяльності; мотивацію; контроль; компенсації; адміністрування; оцінку результатів праці; забезпечення зовнішньої та внутрішньої комунікації; техніку безпеки, охорону праці і здоров`я; соціальну відповідальність. В роботі [196] наголошується на економічно обґрунтованому використанні працівників відповідної кількості та якості. Використання стосовно потенціалу можливе лише на поточному етапі, але базується на вже набутих характеристиках, які забезпечує процес формування та розвитку.

В сучасних умовах господарювання розвиток кадрового потенціалу стає невід'ємним елементом процесу управління та взаємопов'язаним із

формуванням та використанням. Вказані процеси можуть відбуватися одночасно у часовому проміжку та базуються на триєдиності потенціалу як сукупності минулих, поточних та майбутніх здібностях та можливостях, що описуються сукупністю характеристик. Згідно визначення в словнику [11] розвиток розуміється як «процес, в результаті якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого», тобто як постійний процес підвищення, покращення.

Під розвитком персоналу в дослідженні [196] розуміється «процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих завдань в умовах глобалізації економіки, створення резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу». Відповідно, до методів розвитку кадрового потенціалу можна віднести різноманітні навчальні інструменти, способи та технології навчання, які забезпечують зростання якісних характеристик, розвиток здібностей та можливостей. Так, в роботі [198] до розвитку персоналу відносять ряд функцій: навчання і атестація; забезпечення соціальної стабільності; соціальний розвиток; формування корпоративної культури; формування іміджу; планування службової кар'єри; компетенції і професіоналізм; маркетинг персоналу; запровадження інновації, що на авторську думку недоцільно розглядати як функції (згідно розуміння функції, що наведено в [11]), а краще тлумачити як сутнісне наповнення.

Слід погодитися, що розвиток кадрового потенціалу підприємства базується на сукупності забезпечуючих складових [197]: організаційне, фінансове, інформаційне, методичне, навчально-методичне. Адже сукупність вказаних компонент та їх взаємодія забезпечують безперервний та ефективний процес розвитку носіїв кадрового потенціалу на підприємстві.

Відповідно, розвиток кадрового потенціалу містить сукупність заходів щодо приведення рівня кадрового потенціалу у відповідність із бажаним значенням шляхом безперебійного навчання та соціального апгрейду для досягнення підприємством своїх цілей.

Отже, можемо сказати, що сьомий етап є найбільш складний в управління кадровим потенціалом підприємства, бо базується на сукупності взаємопов'язаних та взаємообумовлюючих процесів.

8 етап: контроль – за виконання трансформацій, досягнення цілей та зміни рівня КПП у відповідному векторі (напрямку). Контроль є обов'язковим процесом в управлінні і згідно класичного представлення функцій управління його здійснюють на кінцевому процесу, щоб оцінити управлінський вплив. В той же час, процеси моніторингу під час управління доречно здійснювати на кожному етапі управління.

Такий процес описує ситуацію на підприємстві, де існує діюча система управління кадровим потенціалом і, відповідно, є інформаційна база для аналізу. Останній блок контролю та його зв'язок із етапом аналізу має на увазі перевірку досягнутих результатів внаслідок управлінського процесу. В той же час, доречно здійснювати процедуру контролю на кожному етапі.

З рис. 2.4 очевидно, що перший та другий етапи пов'язані безпосередньо зі станом КПП в минулому та поточному періодах (наявна сукупність здібностей і можливостей). Огляд наукових джерел в цій сфері показав, що етапи аналіз та оцінка тісно пов'язані між собою та вимагають обґрунтування складових (компонент) КПП, сутнісних характеристик та показників, які будуть їх описувати, що є завданням подальших досліджень. Логічно випливає з попередніх послідовностей етап цілеполягання – лише знаючи, що маємо, можемо ставити цілі на майбутнє. Відповідно, етап 3 пов'язаний як з поточним період – на якому безпосередньо відбувається даний процес, та з майбутнім періодом – для якого й встановлюються цілі. Аналогічним чином це стосується й етапів 4-7. Останній управлінський етап також здійснюється в поточному періоді та націлений на досягнення майбутніх показників, в той же час, він логічно переходить на етап аналізу – чому досягнуто або, навпаки, встановлену мету.

З урахуванням вище наведеного, представимо процес управління кадровим потенціалом на підприємстві із розкриттям сутнісного

навантаження кожного етапу та їх взаємозв’язку на рис. 2.5. В основу покладено функції управління, а також процес його здійснення. Такий підхід дозволить врахувати не лише функціональне наповнення, але й послідовність процесу та взаємозв’язки між окремими етапами.

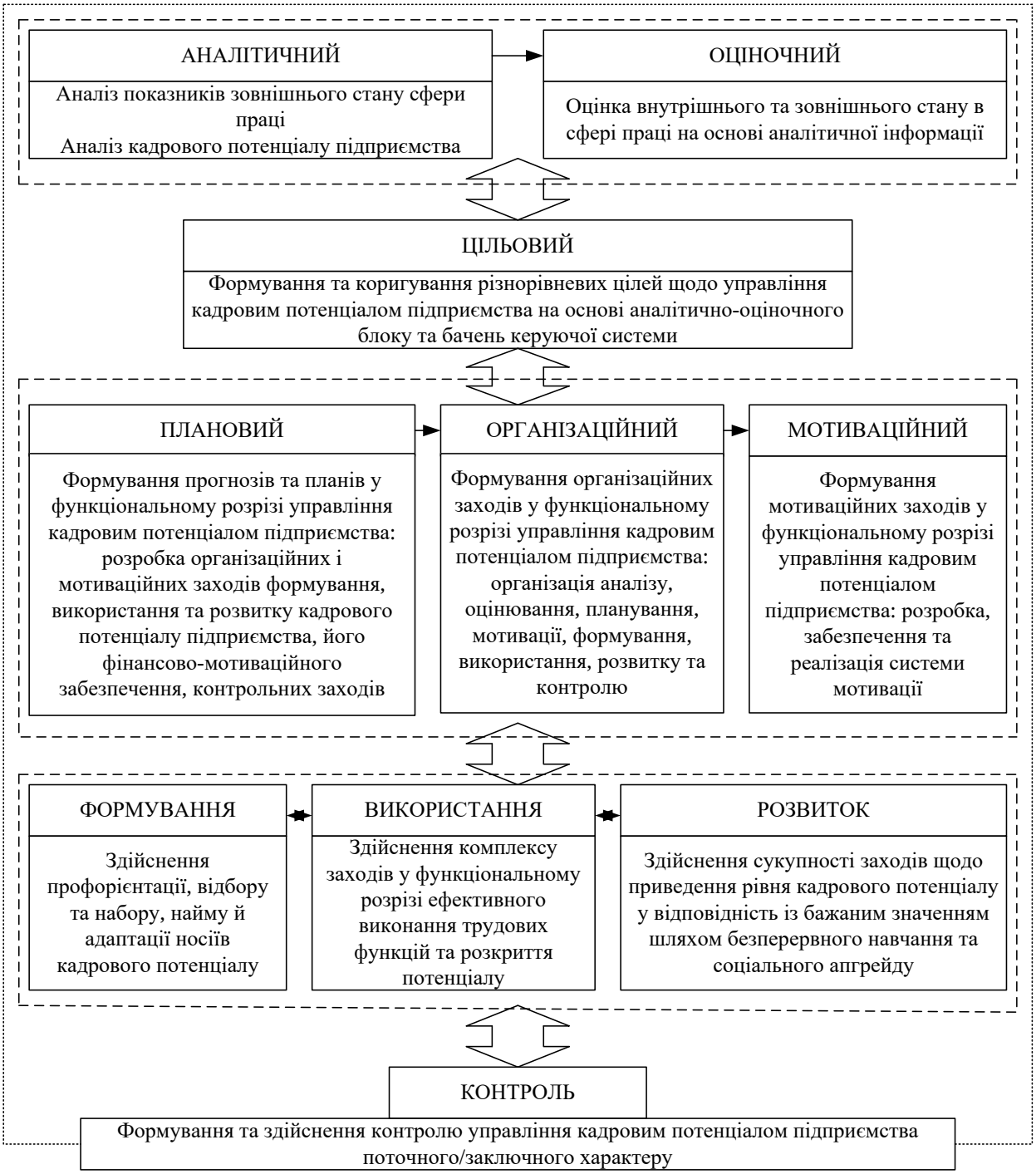


Рис. 2.5. Функціонально-процесний підхід до управління кадровим потенціалом підприємства (*розроблено автором*)

З рис. 2.5 відмічаємо як функціональний, так і процесний взаємозв’язок етапів управління кадровим потенціалом на підприємстві. Так, аналітично-оціночний блок дає релевантну інформацію щодо формування цілей, в той же час, цілі визначаються баченнями керівної системи щодо бажаного стану кадрового потенціалу, тому відмічаємо взаємообернений зв’язок. Визначення планів передує організації заходів та розробці системи мотивації на всіх етапах управління та за всіма функціями. Відповідно, сформовані планові показники, організаційно-мотиваційні заходи є базисом для формування, використання та розвитку кадрового потенціалу, а також його поточного та заключного контролю на всіх етапах. Також під час управління виникає необхідність формування певної упорядкованої сукупності взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, що прийнято розглядати як систему управління [178,179]. З точки зору концепції Performance Management [180], під системою керування (управління) розуміють «організаційну структуру фірми, виробництво та систему ієрархії повноважень керівників, наскільки чітко визначені відповідальність, повноваження та компетенція менеджерів всіх рівнів». Стосовно персоналу підприємства [196] система управління розуміється як «комплекс цілей, задач і основних напрямів діяльності, кадрової політики підприємства, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи персоналу». Дане визначення більш глибоко розкриває сутнісне навантаження та складові діяльності з управління персоналом на підприємстві. В той же час, обмежуючи їх призначення лише якістю праці та зростанням продуктивності, що в сучасних умовах недостатньо, на нашу думку, для успішного функціонування підприємства. Система управління в роботі [204] розглядається як «упорядкована сукупність взаємопов’язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення однієї мети». Відповідно, система управління кадровим потенціалом на підприємстві представляє собо. «комплекс взаємопов’язаних

підсистем, які виділенні за функціональними елементами або організаційними ознаками, кожна з яких виконує певні завдання» [204]. Таке розуміння системи управління імпонує автору, адже відповідає сутності системи, коли скупність окремих елементів утворює якісно нове. Тому, в подальших дослідженнях, будемо спиратися на розуміння системи управління кадровим потенціалом як сукупності взаємопов'язаних елементів (підсистем), що структуровані за функціональними, організаційними чи іншими ознаками, взаємодія яких, в цілому, веде до досягнення визначеної цілі. Побудова системи управління кадровим потенціалом базується на його етапах та здійснюється за стадіями або підсистемами, які мають неоднозначну структуру (табл. 2.3). Вказані варіації структурування системи управління мають за основу функції більш або менш деталізовані (можуть суміщуватися), що є логічним, адже підприємства різняться розмірами, цілями, територією розташування, видами діяльності та залежать від специфіки галузі, діяльності та інших чинників. На погляд автора, окрім функцій управління, в основу виділення підсистем доцільно покласти такий критерій як відношення працівника з підприємством [209]. Тобто, так як потенціал має три часових проміжки: минуле, теперішнє та майбутнє, то і відносини із працівником як носієм кадрового потенціалу можуть формуватися за таким принципом.

Таблиця 2.3

Варіації структурування системи управління кадровим потенціалом / персоналом підприємства (*узагальнено автором на основі* [178,180,204-208])

Джерело	Сукупність підсистем управління кадровим потенціалом / персоналом
1	2
[204]	формування КП; управління розвитком; управління якістю трудового життя; управління використанням КП.
[205]	аналіз та планування персоналу; найму та обліку персоналу; мотивації персоналу; оцінки персоналу; управління розвитком персоналу; створення умов праці; інформаційного забезпечення системи управління персоналом; розвитку організаційної структури управління; правового забезпечення.
[206]	визначення HR-орієнтирів і планування; забезпечення та організації роботи персоналу; персонал-маркетингу; формування і використання персоналу; розвиток та активізації HR-потенціалу.

Продовження табл. 2.3

1	2
[207]	правове забезпечення процесу управління персоналом; інформаційне забезпечення процесу управління персоналом; комунікаційне забезпечення процесу управління персоналом; реалізації процесу управління персоналом (підсистеми планування роботи з персоналом, організації роботи персоналу; мотивації результатів праці та поведінки, контролю).
[208]	аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік співробітників підприємства, організація трудових відносин на підприємстві, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.
[178]	група фахівців апарату управління; комплекс технічних засобів системи управління; інформаційна база для управління персоналом; -комплекс методів і методик організації праці й управління персоналом; правова база; сукупність програм управління інформаційними процесами вирішення завдань управління персоналом.
[180]	підсистема управління наймом і обліком персоналу; підсистема управління трудовими відносинами; підсистема забезпечення нормальних умов праці; підсистема управління розвитком персоналу; підсистема управління соціальним розвитком; підсистема розвитку організаційної структури управління; підсистема правового забезпечення управління персоналом; підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом

Саме тому автор пропонує вирізняти три стадії управління кадровим потенціалом на підприємстві, що структуровані за функціями / підсистемами [210]. Стадія 1 – до безпосереднього формування постійних трудових (або інших договірних відносин, які в майбутньому можуть стати постійними трудовими (договір цивільно-правового характеру)) взаємовідносин з підприємством «працівник-роботодавець» (студент, шукач роботи, співбесіда). Друга стадія – безпосередньо взаємовідносини на підприємстві як «працівник-роботодавець». Третя стадія – формування взаємовідносин з працівником, який звільнився. Крім того, вважаємо, що процес формування як складова управління КП починається ще до моменту укладання офіційних відносин між найманим працівником та підприємством, і закінчується він не звільненням працівника з підприємства.

Отже, базисні умови формування системи управління кадровим потенціалом, що відрізняють авторське представлення від існуючих, полягають в такому:

− триєдиність потенціалу як поєднання минулого, теперішнього та майбутнього;

− наявність/відсутність трудових взаємовідносин із носіями кадрового потенціалу

− майбутній, теперішній та минулий кадровий потенціал підприємства, яким здійснюється управління.

Авторське бачення системи управління кадровим потенціалом на підприємстві за стадіям та в розрізі складових (елементів, підсистем) наведено в табл. 2.4.

Вважаємо, що управління кадровим потенціалом на підприємстві повинно починатися ще на стадії до встановлення офіційних трудових правовідносин «роботодавець-найманий працівник», бо майбутнього штатного працівника високої кваліфікації, який відносить до кадрового потенціалу, необхідно відшукати та залучити до штату підприємства. Саме тому управління починається на I стадії, яку пропонується назвати «before employment» (bE – стадія). При цьому можуть використовуватися різноманітні методи управління, які будуть розглянуті нижче.

Друга стадія, коли розпочинаються офіційні трудові правовідносини між вже штатним працівником та роботодавцем – *employment* – (*E* – стадія). Третя стадія, де необхідно управляти кадровим потенціалом, після завершення офіційних трудових правовідносин з працівником (*after employment* або *aE* – стадія). Крім того, не слід забувати про зміну самої праці, її перехід від традиційних фор до нетрадиційних, де переважають гнучкі структури. Відбувається розширення поняття «співробітник компанії» – управління комбінованою робочою силою (*blending workforce*) [211]. Сучасне покоління працюючих намагаючись спробувати себе у різних галузях та сферах діяльності, провокує часту зміну робочого місця, бажання працювати за гнучким графіком та з різних місць світу, що вимагає від кадрових служб підприємств пошуку нестандартних рішень комплектації штату.

Таблиця 2.4

Структуризація системи управління кадровим потенціалом підприємства (*розроблено автором*)

Елемент / підсистема	Стадія управління кадровим потенціалом на підприємстві		
	Можливий КПП	Реальний кадровий потенціал підприємства	Минулий КПП
	I стадія (*bE – стадія*)	II стадія (*E – стадія*)	III стадія (*aE – стадія*)
Аналіз /аналітична підсистема	аналіз ринку праці; визначення трендів; аналіз зовнішніх факторів впливу на працю	аналіз існуючого КПП; формування інформаційної бази управління КП (HR-аналітика), аналіз внутрішніх факторів впливу на працю	аналіз причин звільнення
Оцінювання / оціночна підсистема	Оцінювання зовнішнього потенціалу	Формування системи оцінювання; оцінювання існуючого КПП; виявлення його рівня; оцінювання ефективності управління;	-
Цілепокладання / цільова підсистема	-	визначення цілей управління КП у функціональному розрізі	-
Планування/планова підсистема	Прогнозування кількісних та якісних характеристик КП	Планування кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу підприємства; формування стратегії управління КП; розробка кадрової політики; планування організаційних заходів, мотиваційних, заходів із формування, використання та розвитку КП, контрольні заходи	Планування вивільнення працівників
Організація /організаційна підсистема	Організація роботи із зовнішніми інституціями ринку праці (рекрутингові агентства, центр зайнятості, особисті контакти, заклади освіти (профорієнтація)), хедхантінг	Система організації праці; умови праці; нормування праці; організація роботи кадрових служб; організація розвитку КП; організаційно-правове забезпечення; організація аналітично-оціночної, прогнозно-планової, мотиваційної та контрольної діяльності	Вивільнення персоналу, аутплейсмент; аутстафінг
Мотивація /мотиваційна підсистема	Мотивація майбутніх працівників до оформлення трудових відносин – стипендії, гранти	Імплементація системи мотивації; здійснення матеріальної та нематеріальної мотивації; фінансове забезпечення	Матеріальна та нематеріальна (соціальна) підтримка колишніх співробітників
Формування /підсистема формування	Формування зовнішнього кадрового резерву, пошук, відбір, набір, найм	Адаптація, оптимізація КП; формування внутрішнього кадрового резерву;	Alumni групи, boomerang employee
Використання / підсистема використання	-	Здійснення комплексу заходів у функціональному розрізі щодо ефективного виконання трудових функцій та розкриття потенціалу	-
Розвиток / підсистема розвитку	-	Реалізація заходів з безперебійного навчання (підвищення кваліфікації, стажування, зростання кар'єри, тощо) та соціального апгрейду	-
Контроль /контролююча підсистема	Контроль заходів у функціональному розрізі	Формування та здійснення контролю щодо управління КПП поточного/заключного характеру, контроль виконання стратегій; контроль процесу управління; атестація працівників	-

Саме тому з’являється поняття «комбінованої» робочої сили – коли для реалізації бізнес-завдань компанії залучають не тільки штатні співробітники, а й зовнішні галузеві експерти, фрілансери, тощо. Таким чином, з’являється так званий *out*-ринок праці відносно підприємства (не тотожній зовнішньому ринку праці в повній мірі), де може формуватися кадровий резерв підприємства, або представники якого можуть стати штатними працівниками організації, або, навпаки, штатні працівники можуть бути виведені за межі штату. За оцінками аналітиків, частка *blending workforce* у загальній структурі робочої сили компаній може скласти понад 30% у найближчі 10 років [211]. Ще одним поширеним явищем ринку праці стає «*boomerang employee*» – наймання колишніх співробітників компанії (*alumni*) [211]. Перевагою колишніх працівників та їх повернення є те, що вони розуміють культуру та цінності компаніїї, розуміються на її внутрішньому середовищі краще, аніж інші.

Пов’язаними є поняття даунсайзингу та інжинирингу, які обумовлюють перехід з *in*-ринку в *out*-ринок. Під даунсайзингом (*downsizing*) в роботі [180] розуміють «комплекс заходів, пов'язаних з оптимізацією розмірів організації за рахунок проведення ефективнішої HR-діяльності, перетворення структури фірми, зміни ключових цілей і робочих процесів». А під інжинирингом – «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність» [180,212]. Звичайно, задля переводу, необхідно приймати певні управлінські рішення, а для цього є необхідність в моніторингу, аналітичному огляді, оцінюванні, тощо. На I та III стадіях, звичайно, недоцільний розвиток кадрового потенціалу, але, за процесом управління, можливе інше врахування функцій. Розглянемо більш детально сутність управління за кожною стадією та за кожною функцією.

bE – стадія. На першій стадії на етапі аналізу доцільно проводити аналітичний огляд стану національного та галузевого ринку праці, визначати

зовнішні фактори впливу та їх силу, досліджувати тренди, які склалися у зовнішньому середовищі стосовно праці та управління в цій сфері (наприклад, науково-методичні розробки). Завдання HR-аналітики – перетворити комплекс даних на цінну інформацію, виявити ключові розриви, сформувати сценарії розвитку і можливі ризики, а також розробити план заходів для досягнення бажаного стану [211]. На етапі оцінювання необхідно сформувати власну оцінку отриманим аналітичним даним, оцінити зовнішній потенціал ринку праці. Аналітичний огляд формує базу для прогнозів та планування. Етап організації передбачає вибудову взаємовідносин з інституціями зовнішнього ринку праці, що стає основою пошуку, відбору, розподілу, найму та хедхантінгу як їх специфічному виду.

Аутсорсинг (і його різновид ауттаскінг), вважаємо, також є одним із способів взаємодії із працівниками, якщо вони не в штаті, але виконують роботу для підприємства. Визначившись з бізнес-функціями, які підприємство передає на аутсорсинг, керівництво, тим самим, зосереджує увагу безпосередньо на формуванні та розвитку власного кадрового потенціалу, не відтягуючи різноманітні ресурси на працівників, чиї функції можна передати на аутсорс [213].

Вказане дозволяє формувати зовнішній кадровий резерв підприємства [214]. Реалії сьогодення, серед яких можна виокремити: зміну вимог ринку праці до системи освіти, високі рівні міграції високоосвічених людей, інтенсивне впровадження інформаційних технологій, ставлять перед вітчизняними підприємствами проблему підбору необхідних кадрів, тим самим примушуючи їх змінювати форми підбору персоналу. Окрім роботи на внутрішньому ринку, HR-служби повинні активізувати роботу в зовнішньому оточенні щодо підбору кадрів нетрадиційними способами, які були б доречні для молодих, креативних, інноваційних людей. До таких форм можна віднести: гранти на освітні програми талановитій молоді; відкриття шкіл при корпораціях; проведення наукових конкурсів за пріоритетними для підприємства спеціальностями; тренінги; науково-освітянські заходи («Дні

науки», «Ніч енергетики», «Ярмарок професій», тощо); тісна співпраця з освітніми закладам всіх рівнів. Компанія, яка використовує такі форми створення кадрового резерву отримує: закриття вакансій компаній в короткі терміни (принцип оперативності); лояльність потенційного працівника до компанії та його обізнаність з корпоративною культурою та особливостями господарювання підприємства; лояльність персоналу до компанії та зниження плинності кадрів й економія грошових та інших ресурсів на підборі працівників (принципи економічності та ефективності). Соціальна відповідальність компанії, в цьому випадку зовнішня, полягає в тому, що заходи, які вона буде проводити, спрямовані на громаду або суспільство в цілому, орієнтує молодь на придбання необхідних навиків, сприяє зниженню безробіття в регіоні та країні, підвищує економічну активність населення, створюючи таким чином позитивний соціальний ефект (позитивний вплив на молодіжне безробіття, зниження соціальної напруг в суспільстві, тощо). Внутрішній аспект соціальної відповідальності спрямований на стабільність кадрового складу, підвищення рівня його кадрового потенціалу, формування корпоративної культури, лояльності до підприємства, зниження плинності, тощо.

E – стадія. Аналітично-оцінювальні процедури другої стадії дозволяють чітко визначити цілі управління КП та розробити стратегію управління ним. Крім того, на стадії планування можлива розробка й інших планових документів. На етапі оцінювання аналізується не лише сам КП, а й ефективність управління ним. Організаційний етап передбачає загальну організацію праці та трудових відносин на підприємстві, робочих місць, умов праці, її нормування, заходів із розвитку кадрового потенціалу та формування організаційно-правового забезпечення (положення, інструкції, протоколи, е-документообіг, стандартизація, тощо). Етап мотивації передбачає розробку системи мотивації; її здійснення, як матеріальне, так і нематеріальне; формування фінансового забезпечення. Етап формування передбачає адаптацію новоприйнятих працівників, заходи щодо оптимізації

кадрового потенціалу, розробки заходів щодо формування внутрішнього кадрового резерву, що пов'язане із розвитком КП. Останній етап – контрольний – передбачає різноманітні форми та види контролю: виконання стратегій; процесу управління; атестацію працівників; поточний та виборочний контроль, аудит.

aE – стадія. На етапі аналізу на цій стадії визначаються причини звільнення працівників, крім того, здійснюється організація процесу вивільнення працівників та аутплейсмента (працівники, що звільняються, працевлаштовуються в іншу організацію) і аутстаффінга (коли працівники виводяться за штат компанії і укладають угоди із іншими юридичними особами, але працюють фактично на базове підприємство). Організовуючи процедури аутплейсмента та аутстафінга, підприємство формує позитивний імідж роботодавця, який турбується про звільнених, що забезпечує управління кадровим потенціалом на засадах соціальної відповідальності. Крім того, для працівників, які вийшли на пенсію чи звільнилися за станом здоров'я, можна перебачити матеріальну та нематеріальну (соціальну) мотивацію, що, знову ж таки, формує імідж соціально відповідального роботодавця. Ще одним елементом формування кадрового потенціалу на підприємстві на стадії, коли відсутні офіційні трудовідносини, є *Alumni* групи (про які вже згадувалося), тобто об'єднання колишніх працівників. Вони можуть виступати як консультанти та експерти для дійсних представників кадрового потенціалу, формуючи його, підвищуючи його рівень та забезпечуючи розвиток. Крім того, взаємодія із Alumni групами допомагає в пошуках кадрів та визначає імідж роботодавця.

Отже, автором запропоновано структуризація системи управління кадровим потенціалом на підприємстві, яка базується на виділенні трьох стадії: *bE* – стадія, *E* – стадія, *aE* – стадія залежно від відносин працівника з підприємством, та функціонального розподілу.

Складність управлінського процесу пов'язана зі стрімкими перетвореннями в оточуючому середовищі, що потребує систематичного

оновлення методів, способів та інструментів його здійснення. За визначенням [159] метод управління являє собою сукупність/систему «управлінських прийомів, що сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності підприємства» або, за трактуванням [193] «сукупність способів та засобів впливу на об'єкт управління». Із врахуванням того, що кадровий потенціал уособлений певною категорією працівників підприємства, то доречно вивчити методи управління персоналом, кадрам на підприємствах, що є базою для визначення методів управління кадровим потенціалом підприємств. Класичним варіантом представлення класифікації методів управління є їх поділ за змістом на: адміністративні, соціально-психологічні та економічні [215]. Там же [215], було визначено, що соціально-психологічні за сферою використання поділяються на соціальні та психологічні. В той же час, в роботі [216], виділяються організаційні, а адміністративні підрозділяються на адміністративно-правові та адміністративно-організаційні. Сутнісне навантаження вказаних методів управління стосовно людини на підприємстві наведено в табл. 2.5.

Окрім змістового поділу, методи управління розподіляють й за іншими ознаками [215]: за характером впливу на виконавців (формальні/неформальні; прямо/непрямо); за характером етапів управлінської діяльності (методи підготовки, ухвалення, організації, контролю за виконанням управлінських рішень); за ознакою належності до функцій управління (нормування, організації, планування, координація, контроль, аналіз, облік); за характером етапів здійснення впливу на виконавців (економічні, організаційні, розпорядчі, правові, соціально-психологічні). Останній поділ перекликається із змістовим поділом методів управління, який наводився раніше. Крім того, за характером змін у системі управління виділено інноваційні методи управління працівниками, куди віднесено: коучинг, аутсорсинг, використання гнучкого графіка роботи персоналу, дистанційне навчання (E-learning).

Таблиця 2.5

Характеристика методів управління за змістовим критерієм (*узагальнено автором на основі* [215,216])

Найменування	Характеристика
Економічні методи	базуються на досягнення цілей на основі економічних законів; сукупність способів впливу шляхом формування економічних умов, які спонукають працівників діяти у потрібному напрямі. Наслідки невиконання: матеріальні збитки, санкції, штрафи. Наслідки виконання: премії, зростання оплати праці.
Адміністративні методи:	характеризуються підпорядкуванням волі керованого об'єкта волі управляючого суб'єкта; сукупність способів і прийомів, дій прямого і обов'язкового визначення поведінки і діяльності людей з боку відповідних керівних компонентів держави. Є можливість врахування інтересів керованих шляхом попереднього обговорення управлінських рішень.
-адміністративно-правові методи	мають державно-владний, юридичний характер (вказівки, розпорядження суб'єкта управління, що виражені в правовій формі, обов'язкові для виконання, що гарантуються силою держави).
- адміністративно організаційні	базуються на авторитеті верховенства органу або керівника, який є організатором діяльності підлеглих.
Організаційні методи	характеризуються безпосереднім впливом на функціонування та поведінку керованих об'єктів і осіб. Розрізняють: переконання та примус. Переконання передбачає стимулювання свідомості, бажаної інтересам працівника поведінки людини в процесі діяльності. Примус - спрямований на спонукання працівника до належної поведінки всупереч його бажанню
Соціально-психологічні методи:	базуються на використанні соціально-психологічних факторів і спрямовані на управління соціально-психологічними відносинам, що складаються в колективі, для досягнення поставлених перед організацією цілей. Сюди відносять: заходи виховання, вирішення і популяризації цілей та змісту управління, засоби морального заохочення і стягнення, врахування психологічних особливостей характеру і орієнтації людини. Особливість: виробити і підтримати певні переконання, духовні цінності, моральні позиції, психологічні установки щодо управління і тих дій, які необхідні для його здійснення
- соціальні методи	сукупність способів формування впливу на розвиток колективу й соціальних процесів всередині підприємства; ґрунтуються на врахуванні особливостей працівників, культурних норм і цінностей та форм спілкування. Забезпечують формування і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою людей через інтереси, мотиви, потреби, цілі тощо
- психологічні методи	регулюють відносини між всіма членами колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. За допомогою психологічних методів у колективі створюється доброзичлива творча обстановка, що сприяє найкращому виконанню працівниками своїх обов'язків та досягненню високих результатів роботи, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств

Щодо останньої класифікації, то вказані методи вже є досить відомими і використовуються на вітчизняних підприємствах, тому їх інноваційність досить сумнівна в глобальному розумінні.

Так, автором досліджувалося питання нематеріальної мотивації на основі гнучкого графіку робочого часу [217]. Окрім того, цей перелік можна розширити. В роботі [218,219] інноваційні методи розвитку персоналу, окрім коучнгу та E-learning, представлені тренінгами, кейс-стаді, самонавчанням. Крім того, авторками досліджено персонал-технології, які об'єднано в групи: позикової праці; навчальні; підбору та найму персоналу; підвищення ефективності роботи персоналу; контролю праці персоналу; інформаційні. Таке групування є доцільним, адже позикова праця поширюється досить швидко, як і дистанційна, завдяки інформатизації, комп'ютерізації та інтернетизації всього суспільства, що провокує нетрадиційні форми зайнятості. Це перекликається із стадіями before/after, які враховані автором. Стосовно навчання як елементу мотивації та розвитку працівників, можна додати дуальну освіту; blending learning, тощо. На основі наведеного, автором пропонується така структуризація методів управління кадровим потенціалом на підприємстві (рис. 2.6.) [210].

Відповідно до виділених стадій системи управління кадровим потенціалом на підприємстві пропонується виділяти методи *out*-управління, які націлені на майбутній кадровий потенціал підприємства (*bE* – стадія) та на минулий кадровий потенціал підприємства (*aE* – стадія). Вказане необхідне, адже потенціал поєднує майбутнє, теперішнє та майбутнє.

Автор пропонує, стосовно працівників, які на даний момент уособлюють кадровий потенціал підприємства, застосовувати методи in-управління, які пропонується розподілити, в свою чергу, на методи формування, методи використання, методи розвитку кадрового потенціалу на підприємстві. Діапазон цих методів може змінюватися, залежно від тієї чи іншої класифікації, яка була розглянута. На *bE* та *aE* стадіях автором пропонується використовувати сукупність методів out-управління, які

націлені на потенційний або минулий кадровий потенціал підприємства та полягають у формуванні, утриманні взаємовідносин.

Рис. 2.6. Методи управління кадровим потенціалом на підприємстві (*розроблено автором*)

В основу вказаної класифікації покладено критерій належності кадрового потенціалу (належить до підприємства на основі офіційних трудових правовідносин чи не належить; належав / буде належати). Тобто процес управління кадровим потенціалом на підприємстві починається ще до моменту безпосереднього існування цього потенціалу. Якщо підприємство знаходиться лише на стадії створення і крім засновників не має жодних

працівників, то заздалегідь необхідно здійснювати дії, спрямовані на пошук, підбір, найм працівників. І ці дії спрямовуються на осіб, які ще не є кадрами підприємства, але є ймовірність, що стануть в майбутньому. При цьому, засновники підприємства, можуть визначитися із бізнес-функціями або бізнес-завданнями, які будуть віддані на аутсорсинг / ауттаскінг, що знову передбачає прийняття певних управлінських рішень, які визначатимуть майбутні склад кадрового потенціалу.

Застосування аутстафінгу (*aE* – стадія) під час управління кадровим потенціалом на підприємстві дозволяє використання кадрового потенціалу, який фактично не належить підприємству і не вимагає вкладання коштів в його розвиток, але в той же час, забезпечує якісне виконання професійних обов'язків. Таким чином, керівництво має можливість сконцентруватися на розвитку власного кадрового потенціалу, який представлений його штатними працівниками. Врахування управлінських рішень до або після належності до кадрового потенціалу є необхідним для гармонійного, сталого існування колективу та самого підприємства. При цьому не слід забувати, що особистісне зростання може нівелюватися застарілими підходами до управління. Це зумовлює необхідність оновлення та диверсифікації методів управління кадровим потенціалом підприємств та, відповідно, підвищення його ефективності, за рахунок розроблення відповідних механізмів. Вважаємо, що слід виходити з розуміння ефективного управління окремими працівниками, які об'єднані в колектив, та є носіями кадрового потенціалу підприємства, із врахуванням зростаючої його загальної величини в порівнянні зі зростаючими окремими потенціалами працівників. Тому ефективне управління кадровим потенціалом як квінтесенцією найбільш кваліфікованих працівників стає запорукою зростання загальної соціально-економічної ефективності компанії. Вказане актуалізується значною трансформацією на ринку праці, яка відбувається внаслідок зміни поколінь. Теорія поколінь передбачає поділ всіх людей залежно від років народження, найчастіше, на покоління X, Y, Z та бебі-бумерів, які мають специфічні

поведінкові особливості, що визначають їх поводження й на ринку праці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Типи та характеристики людських поколінь, що визначають їх поводження на ринку праці (*побудовано автором на основі* [220-223])

Покоління	Роки	Характеристики	Особливості в сфері праці
Бебі-бумери	1943-1963	оптимізм, зацікавленість в особистісному зростанні та винагороді, в той же час колективізм і командний дух, культ молодості; дотримуються правил, законів; поважають посади й статус;	персональний розвиток; схильність до командної роботи; вирішення питань поза зоною відповідальності; стратегічне бачення
X	1963-1983 1966 і 1976 1963-1980	вміння розраховувати тільки на себе, альтернативне мислення, готовність вибирати і змінюватися; готовність до змін, можливість вибору, глобальна інформованість, технічна грамотність, прагнення вчитися	справляються з рутинною роботою краще, трудоголіки, поступове кар'єрне зростання; фундаментальний підхід у вирішенні поставлених завдань
У	1983-2003 1981-2000 1980-1995	Інфантильність, цифрові емігранти, гнучкість, вільний стиль в спілкуванні та управлінні, а також високу динамічність	системне мислення, відповідальність, негайне кар'єрне зростання, наявність вільного графіку; визнання і винагорода за свою працю; завдання- вектор руху-deadlines; свобода дій
Z	2003-2010 1995-2012 1995-2010	цифрові аборигени; інфантилізм, індивідуалізм, залежність від соціальних мереж, егоцентризм	вміння творчо вирішувати завдання, відсутність страху втратити роботу, цінність часу, високе он-лайн та цифрове сприйняття, робота з інформацією; слабка соціальна залученість нездатність до командної роботи; орієнтація на власні цілі

Широке представлення теорії поколінь включає 8 категорій людей, але

на ринку праці до 2020 р. буде представлено переважно покоління X та Y, та менше – Z (через молодий вік) та бебі-бумери (особи передпенсійного та пенсійного віку).

В подальшому, в прогнозі до 2040 р. з ринку праці вже зникнуть предстаники покоління X та Y. Діти, що народжені після 2010-2012 рр. вже будуть представляти собою інше покоління – α, але як вони виглядати на ринку праці в 2030-2040 рр. ще складно сказати. Отже, тому актуальним є вивчення саме поколінь X, Y, Z.

З табл. 2.6 слід відмітити, що розподіл за роками поколінь відрізняється за авторами. Покоління Y (мілленіали) до 2030 року становитиме близько 75% світового ринку праці [211]. За даними того ж джерела [211], особливості роботи з поколінням Y були визначені як основнні фактори, що ускладнюють залучення та утримання талантів (управління залученням).

Відповідно, такі поведінкові особливості сприяють вимиванню кадрового потенціалу з підприємства, що нівелює зусилля керівництва щодо формування КПП. Звертаючись до статистисчних даних, відмітимо, що різницю у ставленні до роботи працівників різних поколінь відмічають 88% опитаних респондентів в Україні, але тільки 58% компаній відповідно адаптують підходи до управління персоналом [211].

Стосовно підприємств сфери транспорту, то дослідження працюючих на вітчизняних автотранспортних підприємствах в розрізі теорії поколінь не проводилися. Відмічаємо наявність аналогічних досліджень на підприємствах залізничого транспорту. Відповідно, за даними [224], в структурі ПАТ «Укрзалізниця» частка молоді віком від 18 до 35 років складала понад 31% у 2018 р., що вище, аніж в 2013 р. (25,1%) за умови загального скорочення чисельності працюючих.

Аналіз зайнятого населення в економіці України на основі офіційних статистичних даних [225,226], свідчить про переважання в структурі зайнятих покоління X та Y (табл. 2.7). при чому, відбувається старіння зайнятого населення (покоління Y більше, аніж X), що свідчить про

зменшення кадрового резерву для економіки країни.

Таблиця 2.7

Структура зайнятого та безробітного населення України в розрізі поколінь за 2018 р. (*побудовано автором на основі* [225,226])

Покоління / роки						
Z	X			Y		Бебі-бумери
15-24	25-29	30-34	35-39	40-49	50-59	60-70
Формальна зайнятість						
1068,5 тис. осіб	6793,7 тис. осіб			7856,4 тис. осіб		642,3 тис. осіб
6,5%	41,5%			48,0%		3,9%
Неформальна зайнятість						
344,6 тис. осіб	1411,8 тис. осіб			1586,6 тис. осіб		198,3 тис. осіб
9,73 %	39,87 %			44,80%		5,60%
Безробітне населення за методологією МОП						
233,7 тис. осіб	700,6 тис. осіб			643,3 тис. осіб		1,0 тис. осіб
14,8%	44,38%			40,75%		0,06%

Окрім того, слід відмітити, що розподіл за поколіннями в межах неформальної зайнятості витримує пропорційнійсть офіційної зайнятості. Найбільший відсоток належить поколінню Y, найменший – поколінню бебі-бумерів, але покоління Z займає більший відсоток в неформальній зайнятості, аніж у формальній.

Щодо категорії безробітних за методологією МОП, то найбільша питома вага припадає на покоління X та Y, в той же час, за рахунок мінімізації безробітних покоління бебібумерів (для яких настає пенсійний вік згідно українського законодавства), питома вага покоління Z значно вище, аніж в категоріях формальної та неформальної зайнятості.

Слід відмітити відсутність даних офіційної статистики щодо вікових груп та видів діяльності. Вважаємо, що Державній службі статистики доцільно розширити формування масиву даних у зв’язку з віковими групами. Це дозволить керівництву підприємств галузі складати віковий профіль дійсних/потенційних працівників і враховувати особливості того чи іншого покоління, а також професійної орієнтації. Таким чином, можна буде дати

відповідь на питання «Хто наш працівник?» базуючись на ціннісній орієнтації поколінь та схильності до певного виду роботи, трудових взаємовідносин, тощо. Також поділ за типами поколінь доцільно враховувати Державній службі зайнятості під час визначення схильності до певної професії, профорієнтаційної роботи, навчання та перепідготовці кадрів, для потреб національної економіки, підготовки роботодавців до працівників певного типу трудових правовідносин та управління ним.

Очевидно, що виникає питання щодо вибору оптимального інструментарію управління працівниками, які належать до різних цінностних поколінь, адже питання поділу лежить в площинні цінностей, а не віку. Тому доцільно ввести ще один критерій класифікації методів управління кадровим потенціалом – залежно від категорії поколінь (X, Y, Z). Слід відмітити, що методи, які доцільно застосовувати до того чи іншого покоління, базуючись на традиційній класифікації, корелюються таким чином за пріоритетністю в розрізі поколінь. Пріоритетність підтверджено експертним методом шляхом опитуванням 20 представників топ-менеджменту підприємств та науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти, що мають наукові дослідження в сфері праці. Результати дослідження представлено в додатку Г. Узагальнено результати представлені в матриці (табл. 2.8) та репрезентовані на рис. 2.7.

Таблиця 2.8

Матриця пріоритетності методи / покоління

Покоління / Методи	X	Y	Z
	54-39 років	38-24 роки	23-18 роки
Адміністративні	1	3	4
Економічні	2	4	2
Організаційні	3	3	3
Соціально-психологічні	4	2	1

Вважаємо, що, виходячи із характеристик та особливостей поведінки на ринку праці, для покоління X велике значення в нашій країні мають

адміністративні методи (розпорядження, накази, закони, тощо). На другому місця – економічні, адже працівники цього віку мають сім'ї та високий рівень відповідальності за свою старість. Організаційні методи у вигляді переконання або примусу застосовуються індивідуально. А методи соціально-психологічного характеру для цієї категорії менш популярні в силу їх більшої адміністративної підпорядкованості.

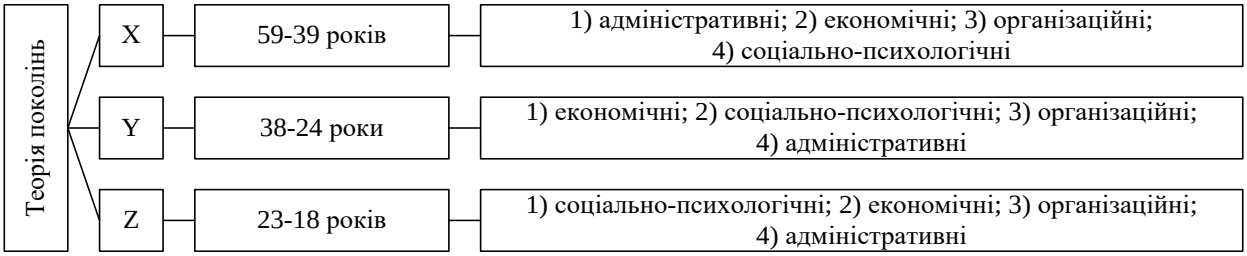


Рис. 2.7. Пріоритетність використання методів управління в розрізі теорії поколінь (*розроблено автором*)

Для покоління Y адміністративні методи вже мають меншу силу впливу, адже працівників цієї категорії більше приваблюють вільні трудові взаємовідносини (гнучкі графіки роботи), а не жорстко регламентовані. А організаційні методи примусового характеру викликають невдоволеність, яка може не бути компенсована винагородою за працю. Мають високу зацікавленість у економічній винагороді та благоприємному соціально-психологічному кліматі. Іноді, навіть більше, аніж у матеріальній мотивації.

Молоді працівники віддають перевагу псиологічному комфорту, але мають труднощі із соціалізацією. Цінність матеріальної винагороди зменшується, не бояться залишитися без роботи та, відповідно, без стабільного доходу. Досить важко підпадають під примус, а переконання не спрацьовує внаслідок пріоритетності власних цілей в порівнянні з командними. Адміністративні методи складні у застосуванні до працівників цієї категорії, тому що формалізовані відносини, обмежені штучними декларативними документами входять у протиріччя із цінністю свободи.

Відповідно до цього можна вибудовувати процес управління кадровим потенціалом на підприємстві в розрізі поколінь. Застосувавши ієрархічно-фасетний підхід до класифікації, репрезентуємо розширене бачення систематизації методів управління кадровим потенціалом на підприємстві (рис. 2.8) [210]. Автор вважає за необхідне розширити існуючу класифікацію за ознакою належності до функцій управління, додавши мотиваційні методи, адже мотивація є базовою функцією управління. Крім того, групування методів за характером змін у системі управління, яке передбачає виділення інноваційних методів, доцільно доповнити традиційними методами.

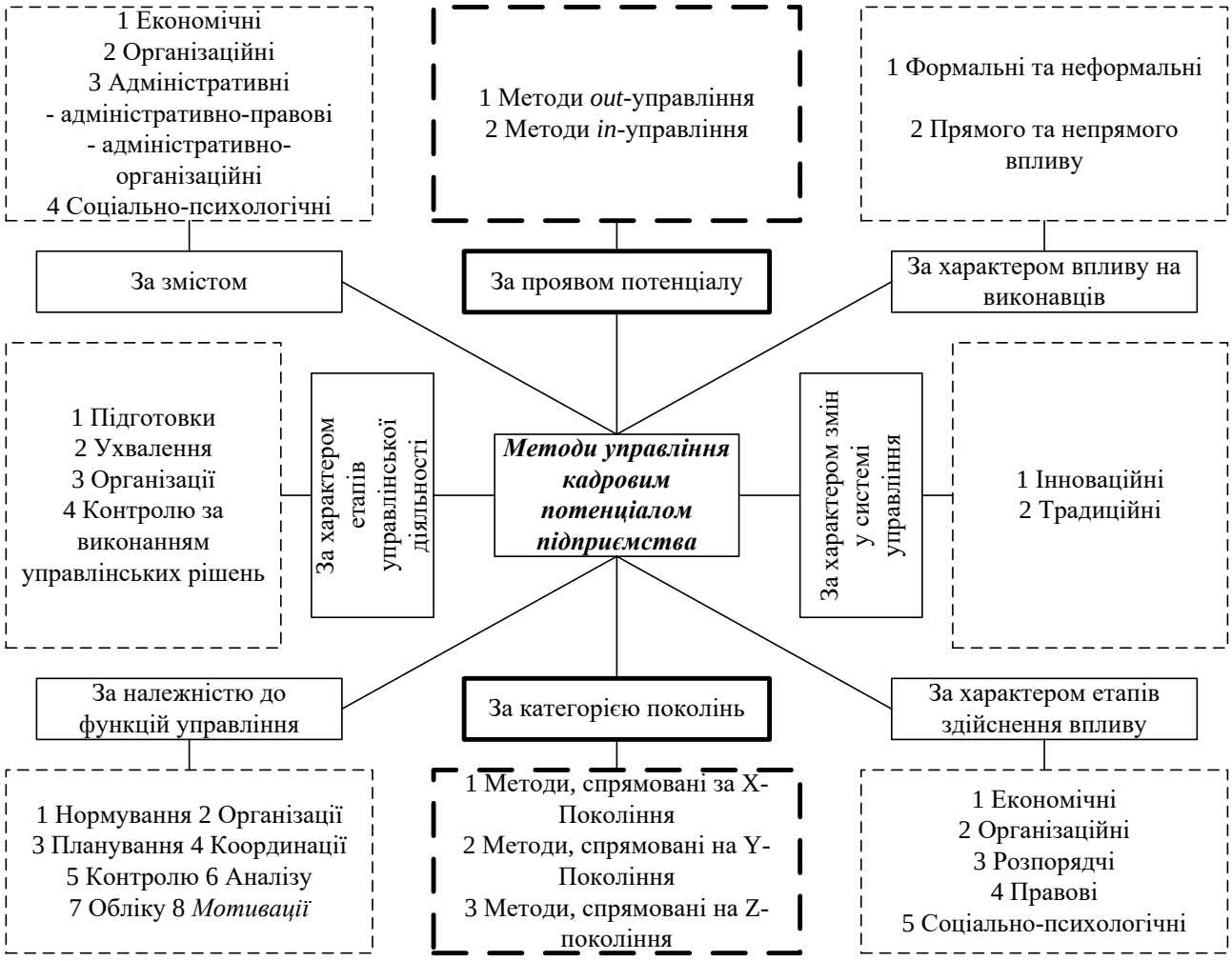


Рис. 2.8. Класифікація методів управління кадровим потенціалом підприємства (*розширено автором на основі* [215,216,218])

Адже, з плином часу, кожен інноваційний метод в міру свого поширення перетворюється на традиційний.Також автор пропонує ввести дві класифікаційні ознаки, за якими доцільно групувати методи за фасеточним принципом: залежно від проявів потенціалу – методи out-управління (націлені майбутній та минулий потенціал) та методи in-управління (націлені на теперішній потенціал); залежно від категорії поколінь, на які буде спрямовано управлінський вплив методи, спрямовані на X-покоління; методи, спрямовані на Y-покоління методи, спрямовані на Z-покоління. Авторське розширення класифікації методів управління кадровим потенціалом підприємства, репрезентоване на рис. 2.8, виділено курсивом.

У Додатку Д наведено розширену ієрархічно-фасетну класифікацію методів управління кадровим потенціалом підприємства (рис. Д.1, табл. Д.1). В табл. Д.1 представлено кодування методів та приклади їх подальшого використання під час управління кадровим потенціалом підприємства. Так, наприклад:

- для коду 1.1-2.2-3.5-4.1-5.1-6.2-7.1-8.1: методи out-управління адміністративного характеру (офіційне запрошення на співбесіду) застосовуємо до працівників, з якими підприємство не має офіційних трудових відносин, що відносяться до покоління Y; це етап підготовки до прийняття управлінського рішення щодо прийняття на роботу, має традиційний характер та є формальним методом прямого впливу;

- для коду 1.2-2.1-3.6-4.4-5.2-6.2-7.1-8.2: методи in-управління (діють під час існуючих трудових взаємовідносин), спрямовані на взаємодію з працівником покоління X під час мотивації шляхом морального заохочення на стадії ухвалення; є традиційним методом прямого впливу неформального характеру (під час неформального заходу, в колі колег).

Базуючись на основоположних категоріях, що були дослідженні, зупинимося на розумінні процесу управління як впливу керуючої системи на керовану систему з метою досягнення цілей підприємства та забезпечення його сталого розвитку [227]. А процес управління кадровим потенціалом

підприємства, на думку автора, представляє собою процес впливу керуючої системи (керівництва) на кадровий потенціал підприємства як керовану систему з метою взаємного сталого розвитку. Слід розрізняти поняття «управлінське рішення» та «управлінський вплив». Звернувшись до семантики слова «вплив», маємо таке. Вплив розглядається як дія, яку певна особа чи предмет або явище виявляє стосовно іншої особи чи предмета [11].

В роботі [228] проаналізовано семантику та методи впливу. Встановлено, що англійська інтерпретація слова вплив «influence» має латинське походження (“influere” – втікати, проникати, перебувати під впливом), та наведено його розуміння як сукупності способів та засобів, за допомогою яких одна особа (керівник) змінює поведінку іншої особи (підлеглого) з регламентованою формою зворотного зв’язку з метою активізації та узгодженості спільної трудової діяльності.

Слід зауважити, що така дефініція впливу перекликається з розумінням «управлінського впливу» [229], який розглядається як частина, функціональна форма психологічного впливу та характеризується наявністю домінуючих статусних ролей («керівник», «підлеглий»). Тому визначення, наведено в роботі [228], краще інтерпретувати як «управлінський вплив», який можливий в певній замкнутій системі із формалізованими рівнями ієрархії. Структуризація управлінського впливу за [229] наведена на рис.2.9.

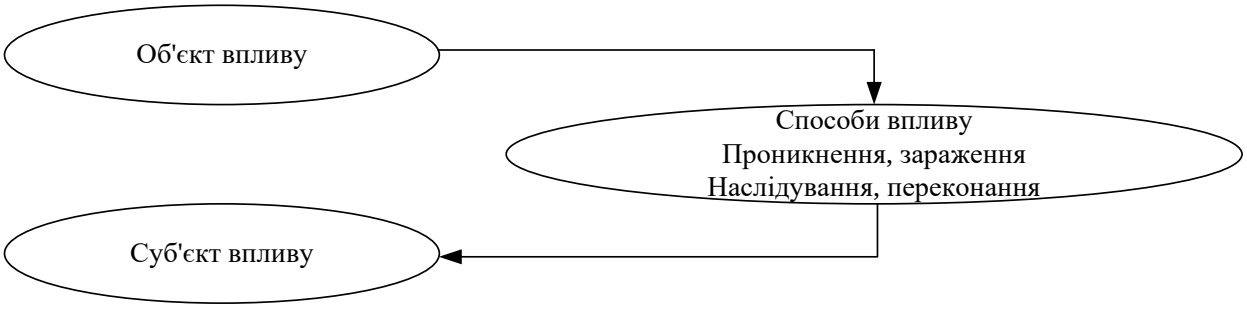


Рис. 2.9. Структуризація управлінського впливу (*побудовано на основі* [229])

Авторський колектив [228], систематизувавши методи управлінського впливу, навів ґрунтовну класифікацію за різними ознаками, де, за способом

впливу, було виділено більш широкий перелік: навіювання, наслідування, переконання, залучення, захоплення. Крім того, виділено такі групи методів впливу: соціальний, психологічний, економічний, технологічний, організаційний, адміністративний, правовий [228]. Так як плив розглядається синонимічно з дією, то логічно припустити, що управлінська дія та управлінський вплив також будуть тотожні між собою [230].

В роботі [230], на основі контент-аналізу, визначено та розмежовано поняття «рішення» та «управлінське рішення». Перше розуміється як «спеціально організований розумовий процес вибору особистістю або соціальною групою кращої альтернативи способу дій, з урахуванням зовнішніх та внутрішніх впливів для досягнення бажаного результату» [230]. Щодо другого, то визначено ряд особливостей, які відрізняють його від рішення взагалі: наявність суб’єкту управління; директивний та документальний характер; колективний характер; націленість на працівників; здійснення в системі менеджменту та за допомогою певного механізму, інструментів, методів.

Серед найбільш популярних визначень «управлінського рішення» слід відмітити [230]: «результат вибору альтернативи для досягнення конкретної мети системи менеджменту»; «результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану»; «результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації».

Отже, на думку автора, управлінське рішення приймається суб’єктом управління – керуючою (керівною) системою, і, у якості результату рішення, отримуємо результат, яким чином можемо здійснювати управлінський вплив щодо об’єкту управління – керованої системи.

Важливим питанням під час управління є визначення ступеня його ефективності. Сукупність принципів, методів, які використовуються під час

управління кадровим потенціалом підприємства дозволяють забезпечити процес управління з певною ефективністю. Це потребує вивчення такого феноменального концепту як ефективність.

Теорія ефективності чітко розмежовує категорії ефекту та ефективності. Найчастіше ефект розуміється як абсолютний результат, який отримує суб'єкт від діяльності, роботи, тощо. Ефективність – відносний показник результату, в якому отриманий ефект співставляється з певною базою, у якості якої можуть бути витрати певних ресурсів, доходи, фактори виробництва. Антонімом ефективності є неефективність.

Неефективний менеджмент є результатом прийняття хибних управлінських рішень або нездатність керівництва приймати правильні управлінські рішення. В основі ефективності/неефективності покладено відповідність певним критеріям, які можуть бути різноманітними за сутністю (кількісні чи якісні).

Критерій – «від лат. crītērium, яке зводиться до грец. χριτήριον – здатність розрізнення; засіб судження, мірило, пов'язаного з грец. χρινω – розділяю, розрізняю)» – підстава для оцінки, визначення або класифікації чогось; мірило [11]. Існують критерії визначення ефективності управління об'єктами державної власності [231], якими визначено: результати фінансово-господарської діяльності, стан використання та збереження державного майна суб'єктів господарювання державного сектору економіки (далі – суб'єкт господарювання), які належать до сфери управління суб'єктів управління, а також повнота та своєчасність виконання суб'єктом управління покладених на нього повноважень.

Критерієм ефективності може виступати «міра адаптації керуючої системи до змін зовнішнього середовища, яка забезпечує самоорганізацію, самозбереження системи управління та досягнення мети, або рівень оптимізації заданого параметра керуючої системи» [177]. Доречним у цьому випадку є врахування закону необхідної різноманітності У.Р. Ешбі [232]: різноманітність керуючої (керівної) системи повинна бути більшою за

різноманітність керованого об’єкту (системи). Врахування цього принципу дозволяє виявити недоліки в системах управління та підвищити ефективність цього процесу. У якості шляхів останнього пропонувалися (рис. 2.10) [233]:

Рис. 2.10. Можливі шляхи підвищення ефективності управління (за Терещенко В.І.) (*адаптовано автором на основі* [234])

Перші три шляхи себе вичерпали ще у XX сторіччі і саме четвертий шлях почав вивчатися науковцями в межах теорії синергетики як перспективний. Особливої популярності він набуває вже в XXI ст. із початком застосування концепції самоорганізації до соціальних та соціально-економічних систем.

Не без підстав вважаємо самоорганізацію пов’язану із відповідальністю якщо мова йде про соціально-економічні системи, де об’єктами виступають живі істоти: відповідальні об’єкти більше схильні до самоорганізації і виходу із стану хаосу, аніж особи з низьким рівнем відповідальності. Саме тому будемо вважати впровадження принципів соціальної відповідальності в сферу управління колективами підприємств необхідною умовою підвищення їх самоорганізації та, відповідно, підвищення ефективності управління.

Згідно [235] ефективність управління розуміється як складна та багатогранна категорія, яка відображає характерні риси економічних, соціальних, технологічних, психологічних та інших явищ. Має кількісний та якісний вимір. У першому випадку визначається як відношення корисного результату (ефекту) до витрат на управління. У другому – як співвідношення

результату (ефекту) до намічених цілей, в якості управління, яке націлене на найкращу результативність діяльності організації, реалізацію її цілей і стратегій, досягнення певних результатів. Дослідження в сфері управління, у тому числі й людиною в процесі праці, що узагальнені в роботі [236,237], демонструють три основних методичних підходи, сутність яких наведена в табл. 2.9.

Методичний інструментарій оцінювання ефективності управління, проаналізований та узагальнений в роботі [235], демонструє широкий діапазон методів (анкетування та тестування; інтерв'ю, вивчення документів; експертно-аналітичний; динамічний; порівняння, аналітично-розрахунковий; статистичний; групових оцінок; структуризація проблем; системний аналіз). Використання вказаного інструментарію дозволяє розрахувати показники оцінки ефективності управління, але комплексну оцінку надати, без використання певного узагальнюючого показника, досить важко. Саме тому, досить часто, ефективність управління людиною представляється у якості інтегрального показника. У якості прикладу використання інтегрального показника можна навести бачення Н.Л. Гавкалової, яке представлене в роботі [235].

На думку згаданого науковця [238] ефективність управління персоналом полягає в забезпеченні взаємоузгодження інтересів керівників і підлеглих у процесі досягнення цілей підприємства. Інтегральний критерій, що пропонується [238], об'єднує:

- результати діяльності персоналу (економічна ефективність);

- особливості взаємодії працівників у колективі (соціальна ефективність);

- процеси створення та використання інтелектуального капіталу (ефективність інтелектуалізації праці);

- активізацію дослідницької та інноваційно-інвестиційної діяльності (інноваційно-інвестиційна ефективність);

- дієвість організаційного управління (організаційна ефективність).

Таблиця 2.9

Підходи до оцінювання ефективності управління людиною в процесі праці (*побудовано автором на основі* [236,237])

Підхід	Сутність	Показники
1 базується на кінцевих результатах діяльності підприємства	Персонал організації розглядається як сукупний суспільний робітник, який провадить безпосередній вплив на виробництво, тому кінцеві результати виробництва виступають показниками ефективності управління людиною в процесі праці	Кількісні значення кінцевих результатів діяльності підприємства ї за конкретний період (рік, квартал, місяць); різні види прибутку підприємства; витрати/собівартість на одну гривню продукції; рівень рентабельності; обсяг реалізації продукції, робіт, послуг; якість продукції; термін окупності інвестицій
2 базується на результатах трудової діяльності	Ефективність управління відображається показниками результативності, якості та складності живої праці або трудової діяльності. Не дозволяють охарактеризувати рівень організації роботи персоналу та соціальну ефективність, що є факторами впливу на кінцеві результати виробництва і безпосередньо пов'язані з персоналом підприємства	Показники продуктивності праці; темпи росту продуктивності праці і заробітної плати; загальний фонд оплати праці; відсоток виконання норм виробітки; втрати робочого часу; якість праці робітників; фондооснащеність праці; працемісткість; коефіцієнти складності робіт і праці; загальна чисельність персоналу, тощо
3 базується на формах та методах роботи з працівниками	Ефективність роботи працівників визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з працівниками	Показники: плинність кадрів; рівень кваліфікації персоналу; рівень трудової і виконавчої дисципліни; професійно-кваліфікаційна структура; співвідношення робітників і службовців; використання фонду робочого години; соціальна структура персоналу; рівень порушення трудової дисципліни; рівномірність завантаження персоналу; витрати на одного робітника; витрати на управління; рівень накладних витрат; соціально-психологічний клімат у колективі

Використання інтегрального показника ефективності управління персоналом, який визначається як середньозважена величина оцінок комплексу показників за окремими функціями управління персоналом –

підбору, адаптації, розміщення, навчання, оцінювання, розвитку кар'єри, кадрового адміністрування, управлінської діяльності пропонується в роботі [237] та покладено в основу методики, що розширена в роботі [235].

Автором даного дисертаційного дослідження розглядалися загальні питання ефективності управління [227,233,239,240,241], а також розроблявся інтегральний показник оцінювання ефективності управління кадровою службою підприємства на основі функцій BSC та методу переваг, який дозволив визначити значущість кожної функції та загальне значення ефективності управління [242]. У якості критерію ефективності було покладено досягнення максимальної кількості можливих балів за окремими складовими та показником в цілому.

Також в роботі [243] автором було визначено, що ефективність управління кадровим потенціалом на підприємстві може бути оцінена за рядом критеріїв:

- наявність синергії в результаті управління;

- досягнення цільових чи еталонних величин кадрового потенціалу як окремого працівника, так і за підприємством в цілому, а також позитивні динамічні зміни.

Запропоновано запровадити відносний показник оцінювання ефективності управління, який розраховується як співвідношення темпів росту кадрового потенціалу підприємства та темпів росту суми кадрових потенціалів працівників. Розроблені критерії оцінювання ефективності мають комплексний характер, що дозволяє підвищити якість прийняття та реалізації управлінських рішень.

В практиці HR-менеджменту існує також поняття управління ефективністю персоналу, тобто слід розрізняти ефективність управління та управління ефективністю. В першому випадку оцінювання ефективності проводиться стосовно управління, в другому – стосовно персоналу, наскільки працівники виконували ефективно свої професійні обов’язки. Проведення регулярної оцінки ефективності персоналу спрямоване на узгодження

особистих та корпоративних цілей, допомагає визначити зони для розвитку і напрямки для найбільш плідної роботи працівників та організації в цілому [211]. Базуючись на «Огляді кадрових політик і практик EY – 2017» 86% компаній в Україні проводять оцінку ефективності роботи співробітників, з них 61% роблять це раз на рік [211] і лише 5% керівників були задоволені поточною системою управління ефективністю співробітників у своїй організації (за даними 2016 р.). Попри все, 59% респондентів в організаціях вважають щорічне оцінювання ефективності персоналу марним витрачанням часу [211], а 56% з опитаних зазначили, що не одержують конструктивного зворотного зв'язку щодо напрямків розвитку за підсумками оцінки, що підкреслює формальність процедури (лише для виставлення оцінок). Наведені дані свідчать – звичні підходи до управління ефективністю персоналу є непродуктивними, що вимагає перегляду із наголосом на зворотній зв'язок та на врахування думки підлеглих працівників. Відповідно до вказаного, пропонуємо авторське бачення управління кадровим потенціалом підприємства як дії – впливу керуючої системи на керовану (рис. 2.11). З даного рис. 2.11 очевидно, що управлінський вплив, спрямований на керовану систему – кадровий потенціал підприємства – завершується певним результатом. При цьому, відповідність результату критеріям ефективності управління свідчить про ефективне управління, а результат управління такий, якого бажала досягти керівна система. У протилежному випадку, невідповідності критеріям ефективності управління, управління вважається неефективним, а результат не задовольняє бажанням керівної системи. Під час управління необхідно враховувати чинники впливу на кадровий потенціал, що описано в [244-252], та буде розглянуто автором докладно.

Підводячи проміжні підсумки дослідження, слід зробити декілька висновків.

1 Процес оцінювання ефективності управління людиною в ході праці на підприємстві має неусталений характер.

Рис. 2.11. Структурно-логічна послідовність управління як впливу керівної системи на керовану (*розроблено автором*)

2 Використання будь-яких підходів та методичного інструментарію передбачає мінімальну роль безпосереднього працівника в оцінюванні ефективності управління (результати анкетування працівників щодо їх думки можуть бути нівельовані керівництвом, а формування експертних груп може не передбачити залучення виконавців до оцінювання).

3 Ефективність управління має суб'єктивну оцінку для різних представників підприємства та більш якісне, аніж кількісне забарвлення.

4 Інтегральний підхід до оцінювання рівня ефективності надає її кількісну інтерпретацію.

5 Необхідність формування критеріїв ефективності та однозначність їх розуміння.

Отже, автором було досліджено понятійно-категоріальний апарат управління в сучасних умовах та переосмислено принципи управління

кадровим потенціалом підприємства, досліджено та розширено класифікацію методів управління, запропоновано авторське бачення структуризації системи управління кадровим потенціалом на підприємстві, управління (як процесу та як впливу керуючої системи на керовану), що дозволить сформувати механізм управління кадровим потенціалом на підприємствах.

2.2 Концепція синергії в існуванні соціально-економічних систем

Управління складними-соціально-економічними системами в сучасному світі неможливо уявити без врахування концепції синергії. Популярність даної теми на основі пошукових запитів, яку можна визначити за допомогою Google Trends, англійською мовою у всьому світі (англ. *synergy*) залишається стабільно високою і за останні 5 років коливалася від 79 пунктів (серпень 2013р.) до 75 пунктів (серпень 2018 р.). В Україні це значення коливається в межах 87-50 пунктів за аналогічний період. Крім того, в академічному осередку Google Scholar знаходиться понад 1130 тисяч посилань на наукові публікації, де вживається слово «synergy» та 16 тисяч посилань на роботи, де вживається слово «синергія», останнє відображає актуальність досліджень вітчизняної науки.

Аналогічні дослідження проводилася для російського наукового поля [253]. Слід зауважити, що вказані напрацювання стосуються всіх сфер науки, а не лише досліджень синергії в економіці, тим паче в процесі управління кадровим потенціалом як складною соціально-економічною системою на підприємстві. Наведені дані свідчать про актуальність дослідження в цій сфері, що обумовлює його своєчасність.

Науковим базисом дослідження синергії в економічній сфері слід вважати роботи зарубіжних науковців: І. Ансофа [254], Г. Хакена [255], І. Пригожина [256], С. Кнола [257], М. Портера [258], С. Прахалдата та І. Доза

[259], П. Даума [260], П. Корнінга [261], А. Дамодорона [262], С. Чатерджі [263], де розглядалися питання визначення сутності синергії та синергічного ефекту, ідентифікації типів синергії та її чинників, впровадження та оцінювання синергії.

Не залишилося поза увагою питання сутності, класифікації та оцінювання синергії й у вітчизняній науковій думці, де слід відмітити напрацювання таких авторів як: Янковий О.Г. [264], Водянка Л. та Яскал І. [265], Скіцько В. [266], Чернецька О. [267], Геселева Н.В. та Заріцька Н.М. [268], Решетило В.П. [269], О. Гошовська, А. Ліманський та Ж. Поплавська [270], Є.І. Ходаківський та І.Є. Януль [271], Підвальна О.Г. [272], Кухній Л.С. [273], Хитра О.В. [274-276]. У вказаних працях розглядався синергетичний підхід в управлінні підприємствам, стратегічному менеджменті, з позицій інтеграції суб'єктів ринкових відносин. В той же час, слід відмітити обмежене висвітлення проблематики синергії в управлінні кадровим потенціалом в сучаних умовах.

Вважаємо, що відправною точкою дослідження такого феномену як синергія повинен стати семантично-етимологічний аналіз категоріального апарату, в силу того, що в науковому просторі зустрічаються схожі із синергією поняття: «синергія», «синергізм», «синергічний ефект», «синергетичний ефект», «синергетика».

Слід відмітити ґрунтовну роботу Іванова Д.А. [249], де проводився аналіз в цій сфері та запропоновані власне розуміння на основі семантики та результатів реалізації угод M&A на практиці. А також напрацювання вітчизняних дослідників [266-267], де досліджувалися поняття «синергії» та «синергетики».

Звернимося до етимології слів «синергія» та «синергетика». В їх основі покладено походження вказаних категорій в грецькій *συνεργία – σύν*- разом, спільне; *ἔργον* – той, що діє, дія, діяльність;та латинській (синергія – synergein – syn – разом; ergon – робота (працювати разом)) мовах.

Як бачимо, етимологічно вказані категорії мають однакове

походження, але еволюційні процеси та перехід із мови в мову наклали свій відбиток на їх семантику. Слово синергія присутнє в європейських мовах: німецький варіант його написання – synergie; італійський – sinergia; французький – sinergia; іспанський європейський – sinergia. За даними, що наведено в працях [249,267] в англійську мову слово синергія перейшло з німецької, і в 1650 р. фіксується перше його вживання у сенсі «співробітництво».

В англійській мові (британський та американський варіанти) відносно синергії оперують поняттями synergy (іменник); synergism (іменник) та synergistic (прикметник), які мають таку семантику (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Семантика слів «synergy», «synergism» та «synergistic» (*узагальнено автором на основі* [277-279])

Термін, джерело	Визначення
Synergy [277]	If there is synergy between two or more organizations or groups, they are more successful when they work together than when they work separately
	Якщо існує синергія між двома та більше організаціями або групами, то вони є більш успішні, коли вони працюють разом, ніж коли вони працюють окремо
Synergy (in British) [277]	1. Also called: synergism: the potential ability of individual organizations or groups to be more successful or productive as a result of a merger; 2. Another name for synergism (sense 1)
	1. Також називається: синергізм: потенційна здатність окремих організацій або груп бути більш успішною або продуктивною в результаті злиття; 2. Інше ім’я для синергізму (сенс 1)
Synergy (in American) [277]	1. Combined or cooperative action or force; 2. Synergism
	1. Об’єднані або спільні дії або сили; 2. Синергізм
Synergy [278]	The combined power of a group of things when they are working together that is greater than the total power achieved by each working separately
	Об’єднана потужність групи, коли вони працюють разом, більша, ніж загальна потужність, що досягається кожною роботою окремо
Synergistic [279]	Relating to the interaction or cooperation of two or more organizations, substances, or other agents to produce a combined effect greater than the sum of their separate effects
	Те, що стосується взаємодії або співпраці двох або більше організацій, речовин або інших агентів, що створює комбінований ефект, більший за суму окремих ефектів

Наразі, поява в українському варіанті термінів «синергія» та «синергізм» обумовлені різними варіантами перекладу, хоча, як бачимо з наведених визначень, англійські варіанти «synergism» та «synergy» співпадають, тому в українському науковому обігу їх доцільно використовувати як синонім.

Хоча, в роботі [249] перший вважають більше характерним для природничих наук, в економічній же сфері доцільніше використовувати другий. Змістовне навантаження «синергії», виходячи із словникових визначень, наведених в табл. 2.10, полягає в тому, що ефект від сумісної діяльності двох чи більше об'єктів, агентів, сил, потужностей, тощо більша, аніж сума ефектів кожного окремого компонента. Відносно синергетики в англійській мові оперують поняттям synergetics, яке описує дві теорії:

- дослідження системної поведінки, запропоноване Бакмінстером Фуллером;

- школа з термодинаміки та інших системних явищ, розроблена Германом Хакеном (*H. Haken*).

Саме останній науковець ввів термін «синергетика» в академічний обіг в 1977 р., випустивши монографію *Erfolgsgeheimnisse der Natur (нім.)*, яку було переведено на англійську «*The Science of Structure: Synergetics*», а також видано російською [255]. В своїх дослідженнях Г. Хакен [255] репрезентує «теоретичні засади та практичні приклади різних систем, в яких із хаотичного стану виникають складноупорядковані просторові, часові або просторово-часові структури» [266]. Тобто базовим є самоорганізація, яка, на думку [221] є процесом, результатом якого є створення, відтворення або удосконалення організації складної динамічної системи. Саме тому, наука, яка вивчає самоорганізацію систем має різні назви, залежно від країни та мови. Так, в Німеччині та на пострадянському просторі переважає термін «синергетика»; у франкомовних країнах– теорія диссипативних структур (Й. Пригожин, бельгійська школа); у США – Теорія динамічного хаосу [281]. Набуває популярності в англомовній літературі й термін «complexity

theory» («теорія складності») [266,282]. Таке розмаїття назв логічне, адже, як каже сам Г. Хакен в своїх наступних роботах [255]: «Виникнення, самоорганізація та складність є одними з основних властивостей складних систем». В роботі [265] проведено дослідження хронології становлення науки «синергетики», результати якого наведено на рис. 2.12.

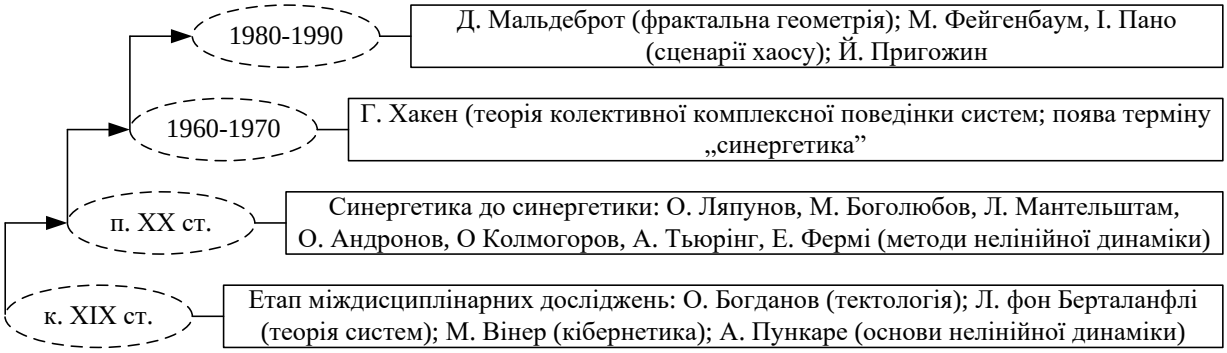


Рис. 2.12. Хронологія становлення синергетики як науки (*адаптовано автором на основі* [265])

Розвиток синергетики триває і в наші дні. З’явилася окрема наука – синергетична економіка [269]; теорія самоорганізації широко використовується в кібернетиці, тощо. Підходи до її розуміння на сучасному етапі наведено на рис. 2.13.

Як вказано в роботах [266,274], механізм самоорганізації застосовується до складних систем із рядом властивостей: по-перше, це нелінійна залежність компонентів такої системи; по-друге, наявність зовнішнього впливу; по-третє, наявність такого стану між окремими складовими системи, який трактується як хаос, а їх рух характеризується як стохастичний. Самоорганізація є однією з властивостей складних економічних систем та полягає у їх спроможності до відродження та переводу власної структури на вищий рівень через вимоги, що висуває зовнішнє середовище [266,280]. Так як етимологія слів синергетика та синергія однакові, то слід зупинитися на дослідженні експлікації концепту синергії в теорії синергетики.

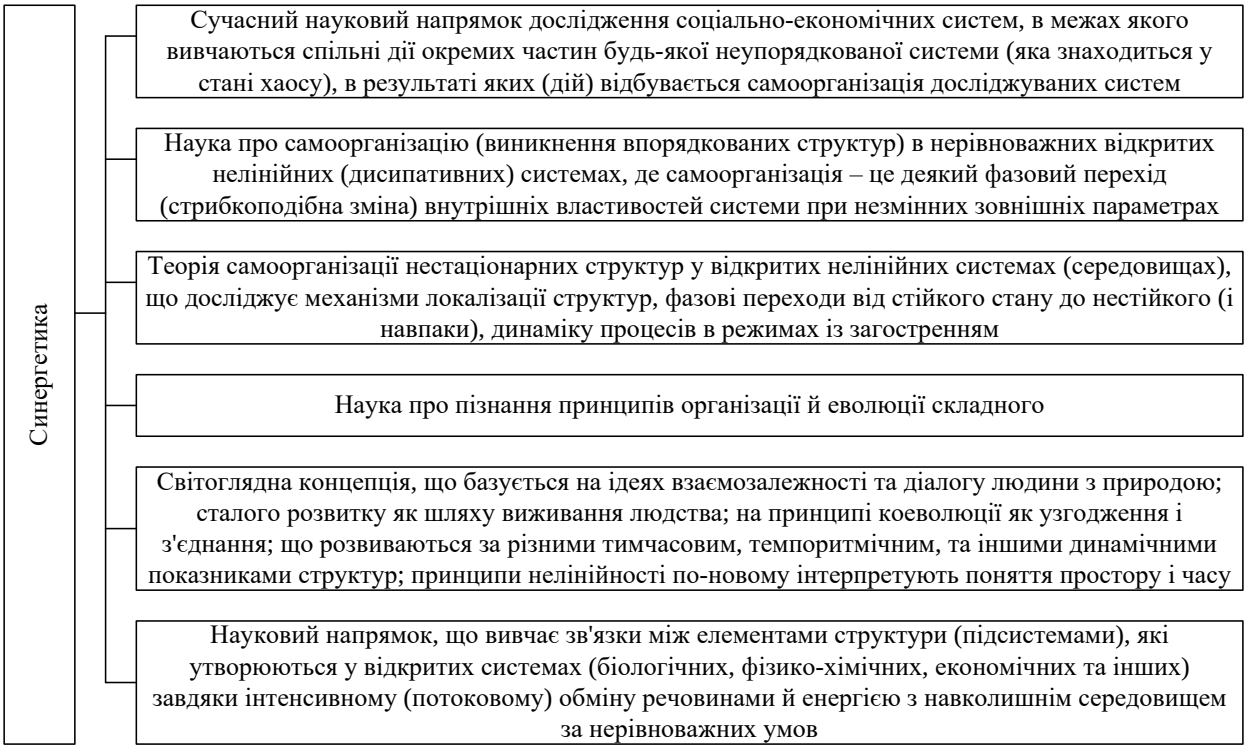


Рис. 2.13. Дефініція категорії «синергетика»
(*побудовано на основі* [266,2282,283,224])

В своїх дослідженнях П. Корнінг (Corning P.) [261] пояснює у чому полягає взаємозв'язок між синергією та самоорганізацією. Він вважає, що фактично, ці дві парадигми не є суперечливими, а є взаємодоповнюючими. Бо саме синергія знаходиться в центрі самоорганізації явищ; по суті, синергія може бути функціональним мостом, який з'єднує самоорганізацію та природний відбір у складних системах.

В цьому аспекті є цікавою друга частина тлумачення синергізму, що наведене в монографічному дослідженні [272]. Перша частина дефініції: «під яким розуміють явище самоорганізації в економічній системі (організації) за рахунок нелінійних та динамічних взаємозв'язків між елементами самої системи та її середовища», однозначно відноситься до синергетики, а друга: «що дає змогу досягати таких результатів у її діяльності, які є неможливими за відсутності таких взаємозв'язків», говорить про існування синергії під час самоорганізації складної системи.

В роботі [249], її автор вважає, що синергетика вивчає феномен

самоорганізації систем або появи структур і не торкається синергічного ефекту, який є результатом прояву снергії. Тобто повністю забезпечує взаємозв'язок синергії із самоорганізацією, що з нашого погляду не досить коректно, адже внаслідок самооргнізації може з'явтися синергія. В той же час, не зовсім коректно стверджувати, що предметом вивчення синергетики є синергія [273], останню можна розглядати лише як одну із складових вивчення синергетики.

Так як синергетика займається вивченням систем, що складаються з великої кількості частин, компонентів або підсистем, одним словом, деталей, що складним чином взаємодіють між собою [252,264], то основною метою взаємодії такого роду систем, на думку Янкового О.Г. виступає синергія – об'єднане функціонування двох або більше факторів, що характеризується тим, що воно значно перевершує ефект кожного окремо взятого компонента та їх суми [264].

Тому автор погоджується з результатами в роботі [266], де розмежовано поняття «синергія» та «синергетика».

І, в той же час, синергія є невід'ємною ознакою складних систем, що робить її пов'язаною із синергетикою. В дослідженнях вітчизняних науковців досить часто виникає плутанина під час вживання похідного терміну від поняття «синергія» - «синергічний ефект», замість якого вживається словосполучення «синергетичний ефект».

Вважаємо, що основою вказаних словосполучень є різні поняття: першого – «синергія», другого – «синергетика і, відповідно, похідних від них понять, «синергічний ефект» та «синергетичний ефект». Сумбур у використанні останніх двох понять виник через особливості перекладу, коли «синергічний» перекладається як «синергетичний» (приклад такого перекладу наведено в роботі [249] та також внаслідок їх схожості. З метою коректного наукового пошуку в подальших дослідженнях, виходячи із їх мети та завдань, буде використовуватися словосполучення «синергічний ефект» для характеристики ефекту, який виник внаслідок синергії.

Еволюційно розвиток проаналізованих категорій відображено на рис. 2.14. З рисунку 2.14 наглядно видно еволюційний розвиток синергії та синергетики в світовому науковому просторі і, очевидно, вивчення синергії має триваліший період та стало базисом появи синергетики як науки.

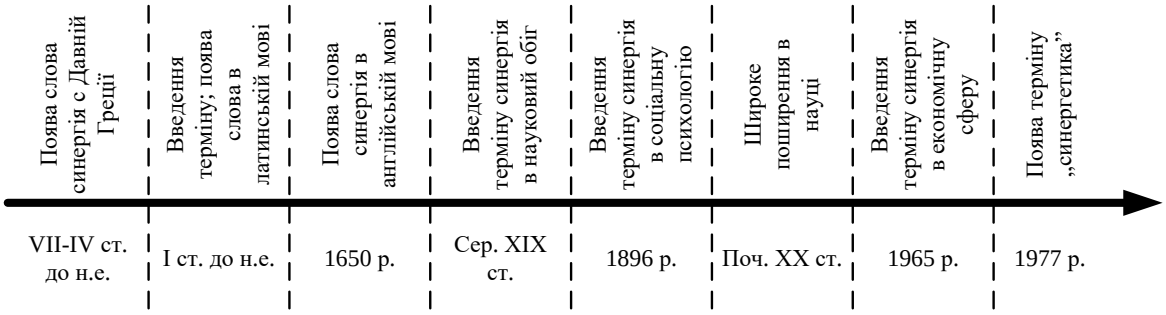


Рис. 2.14. Еволюція категорій «синергія» та «синергетика» (*адаптовано автором на основі* [249])

Перейдемо до розгляду синергії в сфері економіки та визначимо її співвідношення з категорією «синергічний ефект», тому що трактуються вони неоднозначно: 1) відбувається їх ототожнення; 2) розглядаються як окремі категорії. Як уже було вказано, синергетичний ефект, має інше сутнісне навантаження і походить від іншого терміну – «синергетика», але, в силу плутанини, він буде зустрічатися як характеристика саме синергічного ефекту.

Слід відмітити, в науковому обігу термін «синергія» спочатку використовувався в природничих та медичних науках: 1853 р. в США вводиться поняття медичної синергії [249,285]; у 1896 році Анрі Мазель (*Henri Mazel*) застосував термін "синергія" до соціальної психології [249,286]; у 1909 році Лестер Френк Уорд (*Lester Frank Ward*) визначив синергію як універсальний конструктивний принцип природи [249,287]. В подальшому цей термін поширився й на інші наукові сфери і знайшов своє відображення і в економічній думці (першою згадкою вважають 1960 р., коли професор Каліфорнійського Університету в Лос-Анджелесі Дж. Фред Вестон

застосував поняття «синергія» в фінансовій сфері) [249]. Завдяки роботі І. Ансофа (*I. Ansoff*) «Корпоративна стратегія», яка вийшла в 1965р., термін «синергія» ввійшов в економічну науку. В цій праці, вчений визначив загальновідомий зараз постулат синергії як можливості перевищення економічного ефекту від спільної роботи декількох компаній над результатами їх самостійної діяльності [249,250]. Саме йому належить правило (закон) синергії «2+2=5». В роботі [288] стійкий прояв ефекту синергії називається законом синергії, який автори формулюють таким чином: «сукупність частин, що утворюють систему, організована таким чином, що загальний потенціал системи більше суми потенціалів частин, які входять у неї окремо».

Тобто, поєднання частин в ціле робить його більш вартісним. Саме тому, на думку М. Портера (*M. Porter*) [257] та інших зарубіжних вчених [259,289-290], необхідно реалізувати синергію та керувати ресурсами. В своєму дослідженні [256] автор (*S. Knoll*) вважає, що синергічний потенціал не повністю трансформується в реальну синергію, тому визначає синергію як чистий ефект між загальним потенціалом синергії та витратами на реалізацію (рис. 2.15).

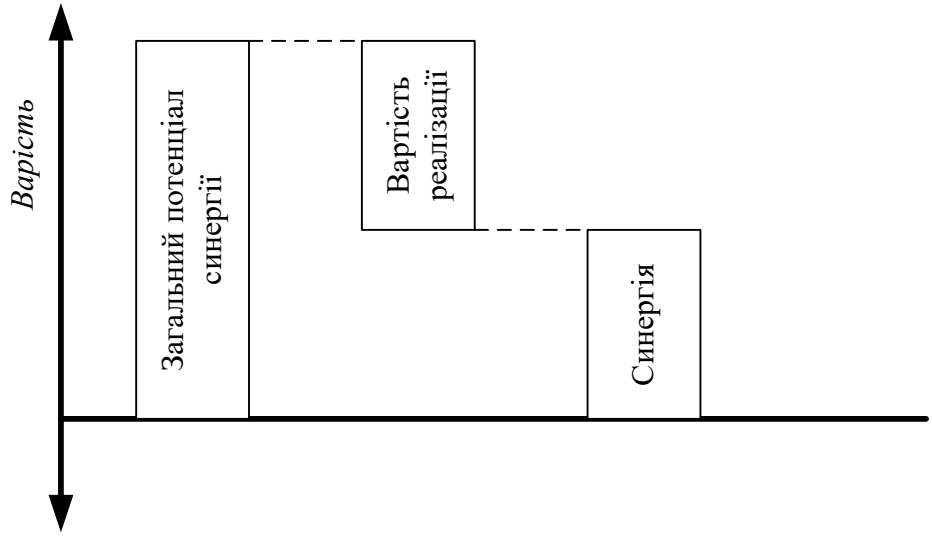


Рис. 2.15. Визначення синергії як чистого ефекту (*адаптовано автором на основі* [256])

Більш широко дефініція категорії «синергія» репрезентована в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Дефініція категорія «синергія» (*узагальнено автором на основі* [249,250,256,263-266,268,282,291-311])

Визначення «Синергія»	Джерело
1	2
Сутність якого полягає у спільному функціонування декількох структур, що досягають при цьому такого результату, який при незалежній діяльності був би недосяжним	[266]
Можливість якісно відмінних типів поведінки економічної системи за рахунок нелінійних динамічних взаємозв'язків між елементами самої системи та системою і її середовищем	[291]
Визначається як інтегральний ефект, який полягає у тому, що під час взаємодії двох або більше факторів їхня дія суттєво переважає ефект кожного окремого компонента у вигляді простої їх суми	[292]
Синергія (в логістиці) – це ефект взаємного посилення зв'язків однієї системи з іншою на рівні матеріального потоку; спільний (кооперативний) ефект взаємодії елементів в системі	[293]
Поєднана (спільна) дія двох або декількох елементів системи в одному і тому ж напрямку	[294]
Синергія (у логістиці) – це цілеспрямована, скоординована та взаємна дія двох або більше компонент логістичної системи для досягнення деякої їх спільної мети, в результаті якої (дії) виникає інтегрований результат, який є більшим за сумарний результат у вигляді звичайної суми результатів від окремої дії кожного з цих компонент	[266]
«Синергізм, синергія (анг. Synergy) – спільна, співдружня взаємодія двох або декількох факторів у будь-якому одному напрямку»	[268]
Варіант реакції на комбіновану дію двох або декількох чинників, що характеризується тим, що цю дію перевищує дія, що надається кожним чинником окремо	[296]
Правило «2 + 2 = 5 (ефект від спільної роботи вище результатів самостійної діяльності)	[250,298-299]
Істотне підсилення або послаблення потенціалу будь-якої системи, що може викликати як різко позитивні, так і різко негативні наслідки.	[300]
Ефект (результат) виникнення кооперативної, когерентної (узгодженої у часі і просторі) поведінки елементів у системі	[301]
Ефект, який виникає в тому разі, якщо властивості системи загалом переважають просту суму властивостей окремих її елементів і є доданою вартістю об'єднаної компанії після злиття порівняно з сумарною вартістю компаній до злиття	[302]
Синергія є збільшення вартості бізнесу понад очікуваного темпу зростання її вартості, якого вона може досягти, функціонуючи як окремий бізнес	[303-304]
Збільшення прибутковості компаній і зниження ризику за рахунок стабілізації грошових потоків, а також збільшення грошових потоків у результаті створення нових технологій і об'єднання НДДКР	[305-306]

Продовження табл. 2.11

1	2
Синергізм (від гр. Sinergeia – співпраця, співдружність)	[307]
Об'єднання зусиль для більш ефективного використання ресурсів і зміцнення позицій компанії в конкурентній боротьбі	[249]
Об'єднане функціонування двох або більше факторів, що характеризується тим, що воно значно перевершує ефект кожного окремо взятого компонента та їх суми	[256]
Synergy is the effect that the combined return of the "whole" is greater than the sum of the returns from the individual parts	[256]
Синергія – це результат того, що сукупне повернення "цілого" більше суми повернень з окремих частин	
Співробітництво господарюючих суб'єктів як єдиного цілого, єдиної системи	[264]
Співпраця окремих факторів, які взаємно посилюють один одного в комбінації	[308]
Це спільна, співдружня, взаємозалежна дія двох або декількох сил, агентів, факторів в якомусь одному напрямку	[263]
Ефект підвищення результативності за рахунок використання взаємозв'язків і взаємопідсилення різних видів діяльності, коли загальний ефект перевищує суму показників віддачі всіх ресурсів, що діють незалежно.	[309]
Поява нової продуктивної сили або якісно нових джерел розвитку, зростання ефективності діяльності в результаті поєднання окремих частин, елементів, факторів у єдину систему за рахунок т. зв. системного ефекту (емерджентності)»	[282]
Синергія (синергізм) являє собою ефект підвищення результативності за рахунок використання взаємозв'язків, взаємопідсилення різних видів діяльності, коли загальний ефект перевищує суму показників віддачі всіх ресурсів, що діють незалежно	[310]
1) Синергія означає співробітництво, співдружність, спільну дію, а також взаємодію різних видів енергій в цілісній дії, які вступають в партнерство один з одним 2) Синергія – енергія або сила, яка створюється в процесі спільної роботи різноманітних частин або процесів 3) Синергія полягає у тому, що це користь, яка отримується від комбінування двох або більше елементів таким чином, що продуктивність цієї комбінації вища, ніж сума її окремих елементів	[311]

Узагальнюючи наведені визначення (табл. 2.11), автор пропонує виділити декілька підходів щодо розуміння категорії «синергія» (рис. 2.16):

- дія/взаємодія, співпраця, об'єднання зусиль [249, 266, 294, 268, 295-296, 307,264, 308, 263];
- ефект/результат [250,293, 297-299, 301-302, 256, 309];
- поєднання дії та результату, який виникає внаслідок цієї дії [265, 292];
- збільшення вартості бізнесу [303-304];

- збільшення прибутковості компаній [305-306];
- підсилення або послаблення потенціалу [300];
- можливість якісно відмінної поведінки [291].

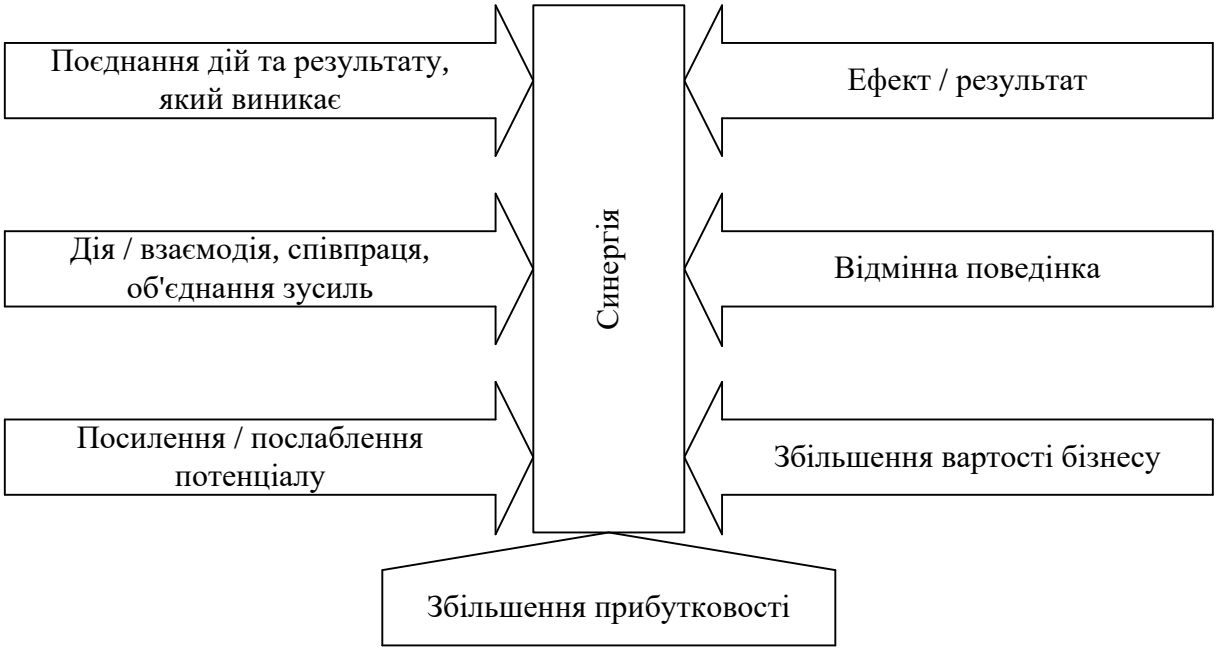


Рис. 2.16. Підходи до розуміння категорії «синергія» (*побудовано автором*)

Аналіз визначених підходів дозволяє відмітити, що у наведених визначеннях досить часто більший акцент робиться на те, що саме є синергією – дія, ефект, тощо, і вже менший або взагалі без згадки про це – яким чином та до чого це призводить.

Це викликає цілий ряд сутністних протирічь, які необхідно розглядати в комплексі з аналізом ще однієї похідної категорій – «синергічний ефект» (ефект синергії). До них (протирічь) слід віднести наявність лише позитивного впливу синергії; ототожнення чи, навпаки, розмежування, синергії та синергічного ефекту, які випливають із абстроктно-логічного аналізу та методу теоретичних узагальнень [312].

Виходячи із означених полемістичних моментів, звернемося до масиву тлумачень синергічного ефекту, які існують в економічному науковому обігу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Дефініція категорії «синергічний ефект» (*узагальнено автором на основі [251,257,262,265-266,268, 272,303,307,313-321]*)

Визначення «синергічний ефект»	Джерело
Комбіноване використання кількох взаємоузгоджених стратегій виявляється кориснішим, аніж ізольоване впровадження якоїсь однієї	[272]
Результат дії синергії в результаті поєднання складових в ціле	[265]
Ефект від суми складених потенціалів більше, ніж сума самих потенціалів, внаслідок цього виникає додаткова одиниця ефекту (1 = 5 – 4), яку визначають як синергетичний ефект;	[313]
Ефект синергії виникає в результаті поєднання наявних та потенційних ресурсів	[314]
Синергійний ефект як результат одного з варіантів (позитивного або негативного) реакції на сумарну дію двох або більше факторів, які характеризуються тим, що ця дія перевищує (або зменшує) дію, яка надається кожним фактором окремо	[251]
Синергічним ефектом (або ефектом синергії), що може мати місце в логістичній системі, будемо називати деякий результат (додатковий ефект), який виникає під час скоординованої (узгодженої) взаємодії компонент логістичної системи.	[266]
Ефект синергії – це здатність до комбінованої однонаправленої дії різних елементів, речовин, частин у системі, підсумований ефект від якої перевищує вплив, що виникає з кожного компонента окремо	[268]
Під синергічним ефектом розуміють зростання ефективності діяльності в результаті з'єднання, інтеграції, злиття окремих частин у єдину систему за рахунок так званого позитивного системного ефекту (ефекту емерджентності), де ефект від взаємодії учасників об'єднання в середині інтегрованого підприємства перевищує суму ефектів діяльності кожного учасника окремо, який діє автономно	[315]
Ефект взаємодії інтелектуальних ресурсів двох або більше компаній яке приносить додаткову вартість і конкурентна перевага	[316]
Ефект взаємодії взаємопов'язаних елементів системи	[257,317-318, 303]
Ефект від спільних дій, комбінована вартість обох фірм (фірми-цілі і фірми-покупця). Це потенційна додаткова вартість, що з'являється в результаті об'єднання двох фірм	[307, 262,319]
Виникає в ході кооперативних когерентних взаємодій цілісної емерджентної системи, який є набагато вищий, ніж проста сума ефектів, одержуваних від функціонування кожної з її підсистем окремо	[320]
Це сумуючий ефект, який полягає у тому, що при взаємодії двох або більше факторів їх дія суттєво переважає ефект кожного окремого компонента у вигляді простої їх суми	[321]

З аналізу табл. 2.12, можемо сформувати такі висновки.

1 Відбувається ототожнення (підміна) понять синергічний ефект та синергетичний ефект;

2 Використовуються терміни синергічний (синергійний) ефект та ефект синергії;

- синергічний ефект може бути як позитивним, так і негативним;

- синергічний ефект – це, передусім, результат наявності синергії.

Узагальнивши неузгодженості дефініцій, представлених в табл. 2.11 та 2.12, можемо сформулювати певні висновки [312].

Перша неузгодженість – підміна понять та використання терміну «синергетичний ефект» до категорії, яка описово відповідає «синергічному ефекту». Вказана неузгодженість проявляється протягом всього дослідження та виникла за причин, що вже розглядалася, тому докладно на цьому не будемо зупинятися.

Друга неузгодженість – синергічний ефект чи ефект синергії. Вирішуючи дану неузгодженість, звернемося до англійської інтерпретації даного виразу. Так, вираз «синергічний ефект» перекладається як «synergistic effect», а вираз «ефект синергії» – «synergy effect». Відповідно до табл. 2.10, «synergistic» є похідним від «synergy» (а не від «synergetics»), тому логічно вважати категорії «синергічний ефект» та «ефект синергії» синонімічними.

Третя неузгодженість – співвідношення категорій «синергія» та «синергічний ефект» (синергія = синергічний ефект; синергія ≠ синергічний ефект).

На думку П. Корнінга (*Corning P.*) [261], який спирається на класичне трактування «синергії» – «працювати разом», воно означає комбіновані ефекти або функціональні результати кооперативних взаємодій усіх видів (у цьому контексті співпраця є строго функціональним терміном, вона не має нічого спільного з «альтруїзмом»). Найчастіше таке розуміння пов'язано з гаслом «все більше, ніж сума його частин», але точніше, на його погляд, вважати, що синергія стосується ефектів, які частини (або окремі особи) не можуть досягти самостійно, які є незалежними. Ціле не обов'язково більше суми їх частин, просто інше.

Таке розуміння (синергія-ефекти) підтримується й Д.В. Колесніковим,

який наголошує на тотожності термінів «синергічний ефект» та «синергія» [322].

В роботі [275] також відбувається ототожнення синергії та синергічного ефекту, які розглядаються як «поява нової продуктивної сили або якісно нових джерел розвитку, підвищення ефективності діяльності в результаті поєднання окремих частин, елементів, факторів в єдину цілісність за рахунок так званої емерджентності, тобто становлення вищої якості, значною мірою незалежної від кількісних змін».

Інша група дослідників, наприклад [264], розрізняють поняття «синергія» та «синергетичний ефект» і під синергією (синергізмом) розуміють явище, а синергетичний ефект (*в розумінні синергічного. авт.*) – це результат даного явища, який можна вимірювати у вартісному чи іншому вираженні. Вказане розмежування підтримується і в роботі [249]: синергія розуміється як явище, що виявляється в результаті взаємодії (спільної дії) декількох учасників, а синергічний ефект – результат такої взаємодії. Як явище взаємозв'язків у системі розглядає й Чернецька О.В. [267], а врахування цього явища, яке може призвести до певного ефекту (позитивного чи негативного) слід розглядати як синергічний ефект. Саме думка цієї групи дослідників імпонує автору і в подальших дослідженнях спиратися будемо на окреме розуміння категорій «синергія» та «синергічний ефект».

Четверта неузгодженість – наявність негативного та позитивного ефектів синергії. Популярне правило «2 + 2 = 5», на думку [244], не в повній мірі відображає синергію як явище, і більше пов'язано із ефектом синергії (синергічним ефектом), адже відображає лише один з можливих варіантів прояву закону синергії – позитивний, в той же час, «праця разом», може мати негативний ефект, і тоді математичний запис буде мати вигляд «2+2=3».

Про наявність негативного синергічного ефекту говориться і в роботах Р.А. Фатхутдинова [324] «ефективність системи не дорівнює сумі ефективностей функціонування підсистем (компонентів). При взаємодії

компонентів виникає позитивний (додатковий) або негативний ефект синергії. Для того, щоб отримати позитивного ефекту синергії необхідно мати високий рівень організованості системи». Саме тому доцільно розглядати синергічний ефект не лише як збільшення (позитивну зміну), а й як зменшення (негативну зміну), або, взагалі, відсутність змін при відсутності синергії.

Таке припущення має сенс, адже об'єднання окремих складових в ціле може забезпечити як надприроднє збільшення їх результативності, якої б окремо не виникло, так і стрімке падіння – негативний результат, якого б окремі елементи не досягли. Тому, авторові імпонує припущення щодо наявності позитивного та негативного синергічних ефектів. Вимір синергічного ефекту може мати як вартісне, так і інше вираження.

Узагальнюючи результати налізу понятійно-категоріального апарату представимо авторське бачення основних понять.

Авторське бачення полягає у розумінні синергії як явища, яке відбувається у процесі взаємодії, взаємозв'язків між компонентами (системи) та спрямоване на зміну загальної величини системи (цілеспрямоване, однонаправлене), а синергічний ефект – результат наявності синергії – доцільно розглядати як виявлення (позитивне чи негативне) результату взаємодії.

Синергічний ефект (авторське) – результат наявності (прояву) синергії, який проявляється у негативній чи позитивній зміні загальної величини системи в більшій мірі, аніж, якщо б складові загальної величини отримали такі зміни окремо.

Наочне представлення авторського бачення щодо синергії та синергічного ефекту репрезентовано на рис. 2.17.

На рис. 2.17 наведено дві умовні сукупності об'єктів (1, 2, …, n-1, n). За відсутності спільної дії та взаємозв'язку (варіант 1) кожен об'єкт отримує певний ефект (Δ_i), а їх сума рівна якійсь величині X. За умови, якщо ці самі об'єкти об'єднають зусилля та будуть взаємодіяти, між ними з'являється (або

ні) синергія (*S*), то маємо синергічний ефект (Δ), який може бути позитивний чи негативний. Загальна сума ефектів буде нижчою, аніж загальний синергічний ефект. Якщо синергія (*S*) відсутня (↔), то не маємо синергічного ефекту (*ΔS*), а запис набуває вигляду $\sum_{i=1}^{n} \Delta_i = \Delta, S = 0$. У випадку, якщо синергія (*S*) присутня та націлена на збільшення (↑), то отримуємо посилений позитивний синергічний ефект (Δ), який перевищує суму позитивних ефектів за окремими зусиллями $\sum_{i=1}^{n} \Delta_i < \Delta, S > 0$. За умови посилення негативних явищ (↓) $S < 0$, отримуємо від'ємний синергічний ефект (Δ).

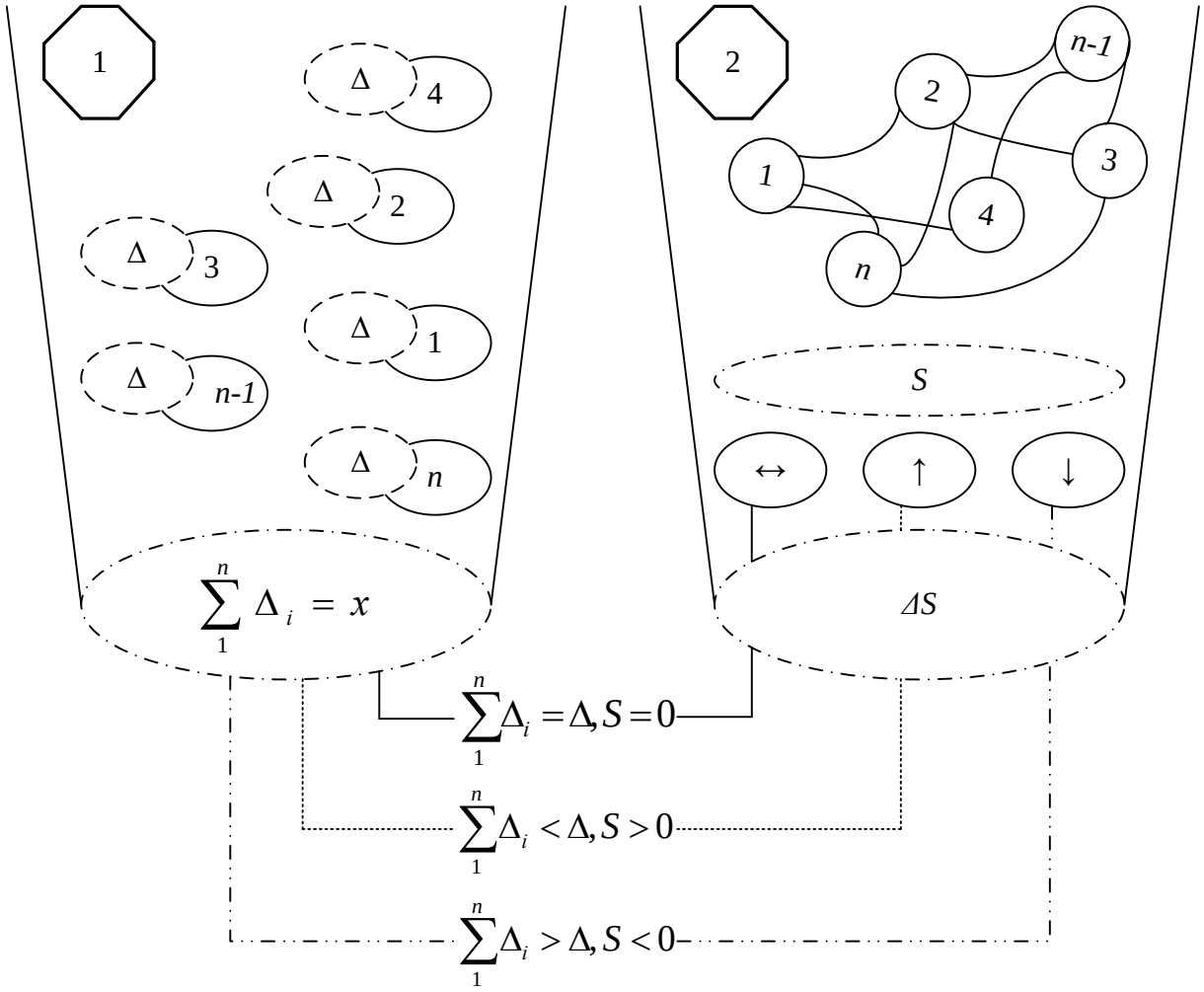


Рис. 2.17. Комплексна візуалізація синергії та синергічного ефекту (*розроблено автором*)

Слід відмітити, що в англомовному викладенні термін «синергічний

ефект» перекладається як «types of synergy», а не «synergy effect», що трактується як типи синергії [267]. Тому в подальшому типи синергій та типи синергічних ефектів, які нею обумовлюються, доцільно розглядати рівноцінно, спираючись на зарубіжні джерела, адже, відповідні типи синергії генерують аналогічні синергічні ефекти. Оскільки І. Ансофф представив концепцію синергії в 1965 році, він застосовувався в ряді потоків дослідження стратегічного менеджменту. Синергія обговорювалася в контексті злиття та поглинання (наприклад, *Larsson & Finkelstein* 1998), альянсів (наприклад, *Das & Teng* 2000; *Harrison at al.,* 2001) та багатопрофільні фірми (наприклад, *Ansoff* 1965; *Porter* 1985; *Martin & Eisenhardt* 2001; *Martin* 2002) [256]. Узагальнено, розподіл за І. Ансоффом зводиться до чотирьох типів синергії та, відповідно, синергічних ефектів: продаж; оперативний; інвестиційний; менеджмент [325]. Саме такий поділ (рис. 2.18) вважається в економіці базовим для визначення типів синергії і в подальшому він розвивається як закордонними вченими, так і вітчизняними.

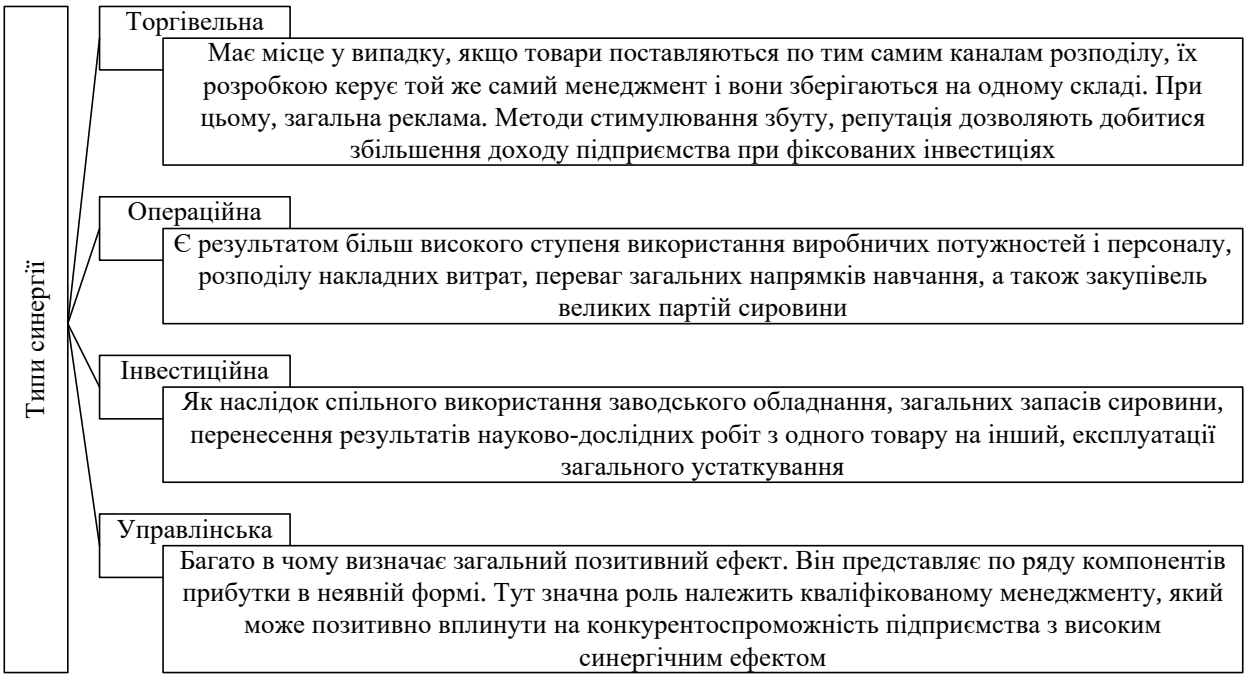


Рис. 2.18. Типи синергії за критерієм розподілу прибутку (І. Ансофф)

(*побудовано автором на основі* [275])

В роботі С. Чатерджі (*S. Chatterjee*) [263], в межах ресурсного підходу, виділено три типи синергії: фінансову (*financial synergy*), пов’язану із ефективністю виробництва та адміністрування (*production and/or administrative efficiency*), що обумовлює операційну синергію (*operational synergy*), на основі змови (*collusive synergy*) як результат ринкової влади (*market power*). В основі класифікації автором покладено унікальність ресурсів, які належать фірмі. Більш висока унікальність забезпечує вищу вартість та ефект.

Досліджуючи класифікацію типів синергії (корпоративну синергію (*corporate synergy*) [326], у рамках якої виділяють: маркетингову (*marketing synergy*), синергію доходу (*revenue synergy*), фінансову (*financial synergy*), менеджменту або управління (*management synergy*), витрат (*cost synergy*), де класифікаційною ознакою виступає тип результату, автори роботи [265], на основі класифікації С. Чатерджі, виділяють синергізм продажу, інвестиційний, оперативний та менеджменту, доповнюючи кожен із типів чинниками виникнення. Доповнюючи, Решетило В.П. [269], залежно від результатів, що виникають, розрізняє операційну, фінансову, оптимізаційну, які є основою синергії самоорганізації, яка «пов'язана з появою у інституціональної системи здатності до гнучкого реагування й адаптації до зовнішнього середовища, яке швидко змінюється; з її властивостями швидко реагувати на застосовувані методи державного регулювання і потреби інноваційного розвитку».

Альтернативною ієрархічною структуризацією корпоративної синергії є її поділ на [327]: фінансову, клієнтську, внутрішньосистемну та навчальну Але, на наш погляд, не зовсім зрозумілим є критерій такого поділу – поєднуються сфери діяльності (фінанси, клієнти) та спосіб отримання (навчання), що не досить коректно.

До основних видів синергії в менеджменті відносять [309]: ринкову, яка проявляється в додатковому продажі товарів на ринках (вважаємо її аналогічною синергії продаж); економічну (затратну), що виникає за рахунок

зниження витрат на виробництво і продаж; технологічну, яка представлена трансфером технологій з однієї сфери в іншу; менеджерську, яка базується на трансфері управлінських знань. Крім того, в теорії менеджменту розрізняють [328]: управлінський синергізм (управлінська синергія), залежний від діяльності менеджерів; та організаційний синергізм (організаційна синергія), що залежить від складу і властивостей структурних елементів, які поєднані в організації.

Синергія менеджменту (управлінська синергія) на думку [327] визначає загальний ефект. В її межах запропоновано розглядати два типи синергії, які запропоновані Балтіним В.Е. [329]: системна та від перенесення компетенції. Перший тип синергії можливий за умови централізації окремих бізнес-процесів, а також шляхом інтеграції підприємств «за ланцюжком створення цінності». Другий – можливий через застосування певної унікальної компетенції придбаними бізнес-одиницями і може забезпечити конкурентоспроможність компанії шляхом трансферту управлінських «ноу-хау», запровадження системи підвищення ефективності управління. Вказана класифікація перекликається з визначенням менеджерської синергії, що наведена в роботі [309,328] та з внутрішньосистемною, що представлена в дослідженні [326]. Досить часто управлінська синергія проявляється через економію, що досягається оптимальним формуванням потенціалу організаційної системи управління [330] або за рахунок економії управлінських витрат, меншою кількістю неефективних / помилкових управлінських рішень внаслідок професіоналізму менеджменту організації [331]; або (за критерієм прибутку) шляхом використання ефективних стратегій, управлінських схем, тощо [332].

Вищенаведені класифікації в багатьох моментах схожі та базуються на основних видах діяльності підприємства (операційна, інвестиційна, фінансова) або його функціях (комерційна, управлінська, виробнича).

В дослідженні [322] автором проаналізовано погляди науковців на формування видів синергії вертикально-інтегрованої структури та зроблено

висновки, що найбільш популярними типами синергії, які обумовлюються синергічний ефект, є: оперативна (виробнича), фінансова (яка розподілена на податкову синергію та синергію фінансового стану), управлінська (менеджменту), інвестиційна.

Базуючись на змістовому наповненні операційної (оперативної, виробничої) синергії, в її складі виділяють певні підвиди [322]: ресурсну, технологічну, кадрову, комерційну (торгову). Як різновид торгового синергізму (синергії) Р. Росон [333] виділяє маркетинговий, під яким розуміє [268] «результат орієнтації всіх суб'єктів маркетингової системи у процесі їхньої взаємодії на потреби споживача». Цікавим є момент орієнтації маркетингової синергії на зовнішню та внутрішню сфери діяльності підприємства.

Крім вказаних, в наукових дослідженнях згадуються [327]: оптимізаційна, самоорганізаційна, ресурсна, міжособистісна, людини і комп’ютера, комплексної переробки природних ресурсів, інформаційно-інноваційна, організаційна, стратегічна, кадрова.

Так, міжособистістна [327] синергія виникає під час співпраці двох або більше людей з різними навичками задля реалізації спільної мети. Синергія людини та комп’ютера – комбінація людських навичок, здібностей та технічних можливостей комп'ютера [327]. Синергія комплексної переробки природних ресурсів, на думку [327], забезпечує таке поєднання факторів виробництва, яке відповідає принципам сталого розвитку. Інформаційно-інноваційна синергія базується на інформаційних активах, які при поєднанні з іншими виробничими факторами надають комплекс переваг [327].

Ресурсна синергія [334] демонструє ефект за рахунок можливостей комерційного процесу підприємства та їх мобілізації в стратегіях розвитку за умовами конкурентного ринку. Організаційна – характеризує ефект процесу методичного забезпечення промислового підприємства, що ґрунтується на економічних, організаційних законах та представляється в інституційно-правовій, освітньо-науковій та фінансовій формі [334]. Як різновид

організаційної, можна розглянути тип синергії, що виділяє М. Кітін [335], яка має назву загальноорганізаційна синергія, що досягається за рахунок злагодженої взаємодії окремих підрозділів організації, а саме: між керівною ланкою, переважно, одного рангу задля забезпечення безперервності та ефективності функціонального процесу.

Ефект стратегічного синергізму [334] показує, що стратегії підприємства повинні розвивати його потенціал, щоб дві стратегії, які взаємодіють, були продуктивнішими від інших двох, які оперують незалежно одна від одної. Такий тип синергії характерний, з нашого погляду, для корпоративного рівня.

Кадрова синергія, на думку Хитрої О.В. та Марченко В.С. [274,336] визначається потенціалом самоорганізації працівників як носіїв соціальних та біологічних характеристик. Слід погодитися з твердженням цих науковців щодо важливості саме кадрової синергії, яка, в багатьох випадках, є визначальною в реальному стані та подальшому розвитку підприємства, адже лише працівники є тією рушійною силою, які мають можливість поєднувати необхідні компоненти задля досягнення мети, забезпечуючи тим самим виникнення інших типів синергії (управлінської, ресурсної, тощо). Кадровий синергізм досить часто ототожнюють з синергізмом знань та темпераментів. Автори [327] як альтернативу кадровому синергізму розглядають міжособистісний синергізм для означення ситуації співпраці різних особистостей (найчастіше – під час роботи в команді), приділяючи високе значення саме роботі менеджеру з організації роботи, створення команди, управління нею, що забезпечує залучення найкращих складових працівника до роботи, створення додаткової енергії, й саме це забезпечує синергізм.

Розширюючи наведений перелік типів синергії, цікавим є виділення синергії людських капіталів, під якою в роботі [337] розуміється ситуація, коли інвестиції в людський капітал на рівні одного підрозділу ведуть до зростання людського капіталу на рівні всього підприємства. Інтелектуальний, мотиваційний і синергічний рівень керівників і співробітників, а також

корпоративні системи і процеси, що підвищують цей рівень для досягнення все більш високих бізнес-цілей компанії.

Синергія людського капіталу, на думку [338] дозволяє нарощувати людський капітал за рахунок грамотної політики залучення нових співробітників, навчання, розвитку лідерства. Знання, вміння і навички співробітників – це ключовий фактор досягнення якості продукції, що випускається, і конкурентних переваг підприємства на ринку. Синергія людського капіталу дозволяє спільно використовувати досягнення і можливості при управлінні знаннями, передаючи успішний досвід якісного виконання процесів всім підрозділам підприємства. Серед чинників, за рахунок яких досягається ефект синергії, виділяють: лідерство керівників, здібності вирішувати проблеми, спільність робочої обстановки, досвід, знання, задоволеність співробітників. Даний тип синергії корелює із кадровою синергією.

Окрім синергії людського капіталу, автори [338] виділяють синергію клієнтського капіталу (досягається за рахунок товарної марки, бренду, баз даних клієнтів, добрих відносин з клієнтами, в тому числі і неформальних; синергію організаційного капіталу (виникає в силу вмілого використання мережі збуту, організаційної структури).

За класифікацією Р. Адамса [339], в основу якої покладено характер виникнення, розрізняють структурну, функціональну та адміністративну синергії. Остання, корелює за сутністю із загальноорганізаційною синергією М. Кітіна [335], про яку говорилося раніше.

Ще однією частковою варіацією класифікації І. Ансоффа є типологія синергії за І. А. Фесенко [340], в основі поділу якої покладено масштаб, що дозволяє виділяти сукупні витрати, сукупні розробки та спільну діяльність. На наш погляд така класифікація не є зовсім коректною та більше відповідає джерелам (чинникам) виникнення синергічного ефекту.

В роботі [341] її автором узагальнено попередні здобутки науковців та представлено класифікацію типів синергії (синергічних ефектів) за природою

її виникнення: ефект масштабу полягає у зниженні вартості одиниці продукції через зміну величини підприємства; ефект інтеграції представляє собою суму всіх вигід, отримання яких було б неможливе при автономному функціонуванні учасників інтеграційної системи для кожного її учасника; ефект комплексних переваг представляє перевагу пакету послуг, товарів та угод за умови їх оптових поставок порівняно з їх отриманням на умовах «роздробу»; ефект конгломерату, який виникає через збільшення кількості підрозділів, що дозволяє розподілити ризик та його мінімізувати.

Слід відмітити, що найчастіше прояви синергії досліджують внаслідок її виникнення у зовнішньому середовищі та класифікується, на думку Марченко В.М., відповідно до джерел її отримання; впливу на ринкову вартість корпорацій, цілей злиття й поглинання [342]. Переважно, дія синергії, оцінювання синергічних ефектів досліджується та оцінюється в сфері злиття, поглинання, об'єднання підприємств, утворення корпорацій. Внутрішня проблематика утворення та оцінювання синергічних ефектів обмежено представлена в наукових дослідженнях, що потребує доопрацювання. Саме тому, слід погодитися з тезою, що наведена в роботі [272], щодо розподілу синергії на внутрішню та зовнішню. Там же, базуючись на типології синергії за І. Ансоффом, виділяється технологічна синергія та ділова, «яка сприяє додатковому успіху за рахунок певних форм збуту» [272]. Цікавим є трактування класифікаційної ознаки за походженням в роботі [323], де виділяється природна синергія (та, що виникла спонтанно, базуючись на природних властивостях системи щодо самоорганізації, без цілеспрямованого управлінського впливу) та організована (можна назвати штучною, яка виникла внаслідок визначених факторів, впливів відповідно до мети). На наш погляд, доцільно такий поділ співвіднести з класифікаційною ознакою «за рівнем організованості» та виділяти природну (неорганізовану штучно синергію) та штучну (організовано штучно синергію).

Важливим внеском, на наш погляд, є спроба впорядкування типів синергії за різними ознаками [322]. Особливо доречним є виділення таких

класифікаційних ознак як: за якістю отримання, де автор виділяє позитивну та негативну (за полярністю [273]; за джерелами виникнення – внутрішня та зовнішня; за масштабом прояву – локальна, сегментна, загальна; для потреб вертикально-інтегрованих структур за стадіями їх життєвого циклу: створення, розвиток, стабільність, старіння, ліквідація.

Сформуємо узагальнюючу матрицю типів синергії в розрізі джерел їх походження (табл. 2.13) та виявимо найбільш популярні її типи, встановивши відповідні ранги. Відповідно до результатів, найбільшої популярності набуває операційна та управлінська синергії, які, на нашу думку, мають внутрішній та зовнішній прояв та джерела. На наш погляд, незважаючи на рівнозначність цих синергій, найбільш важливою є управлінська, бо стосуватися вона буде всіх сфер діяльності. Якісне управління в змозі забезпечити виникнення синергії в будь-якій сфері та забезпечити загальний ефект в більшій мірі, аніж будь-яка інша синергія [343]. Тобто, на авторську думку, управлінська синергія виявляється в загальній зміні соціально-економічної системи завдяки управлінським рішенням. Позитивна управлінська синергія проявляється в сталому розвитку соціально-економічної системи завдяки якісним управлінським рішенням. Негативна – навпаки.

Слід погодитися з [344], що управлінська синергія першочергово націлена на збільшення кадрового потенціалу шляхом посилення мобільності кадрів, якості навчання, формування оптимальних структур, переважно «нежорстких», неформального спілкування. Виходячи з мети дослідження, увагу привертає також кадрова синергія, яка має третій ранг за популярністю дослідження. Її дефініція не досить широко представлена, тому, доцільно погодитися з науковцями [274,336]. Визначення кадрової синергії, на наш погляд, повинна базуватися на зміні кадрового потенціалу як кожного працівника, так і його загальної величини, за рахунок певних джерел – здатностей та можливостей (що мають кількісні та якісні характеристики), без зовнішнього впливу керуючої системи.

Таблиця 2.13

Узагальнюча матриця типів синергії за джерелами походження (*узагальнено автором*)

Джерело / Тип синергії	272	263	265	269	326	327	309	328	329	322	333	334	335	274	336	337	338	339	340	273	Сума	Ранг
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Операційна (оперативна, виробнича)	+	+	+	+		+				+											6	1
Фінансова		+		+		+				+											4	2
Управлінська (менеджменту)	+		+			+	+	+		+											6	1
Торгівельна (продаж, комерційна, ринкова)	+		+			+	+														4	2
Маркетингова					+						+										2	4
Доходу					+																1	5
Витрат (затратна)					+		+														2	4
Інвестиційна	+		+			+				+											4	2
На основі змови		+																			1	5
Ділова	+																				1	5
Технологічна	+						+														2	4
Кадрова										+				+	+						3	3
Ресурсна												+									1	5
Організаційна								+				+	+								3	3
Корпоративна					+	+															2	4
Людського капіталу																+	+				2	4
Клієнтського капіталу																	+				1	5
Організаційного капіталу																	+				1	5
Структурна																		+			1	5
Функціональна																		+			1	5
Адміністративна																		+			1	5
Системна									+												1	5
Від перенесення компетенцій									+												1	5
Оптимізаційна				+																	1	5
Навчання						+															1	5

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Внутрішньо системна						+															1	5
Самоорганізаційна				+																	1	5
Клієнтська						+															1	5
Податкова										+											1	5
Фінансового стану										+											1	5
Міжособистісна						+															1	5
Інформаційно-інноваційна						+															1	5
Людини і комп’ютера						+															1	5
Комплексної переробки природних ресурсів						+															1	5
Стратегічна												+									1	5
Сукупні витрати																				+	1	5
Сукупні розробки																				+	1	5
Спільна діяльність																				+	1	5
Внутрішня, зовнішня	+									+											2	4
Позитивна/негативна										+										+	2	4
Локальна										+											1	5
Сегментна										+											1	5
Загальна										+											1	5

Вважаємо, що серед здатностей є й таке джерело синергії як схильність до самоорганізації, саморозвитку, що забезпечує як зростання загального кадрового потенціалу підприємства, так і окремих його складових.

З метою узагальнення є необхідність систематизувати типи синергії та представити загальну класифікаційну схему. Даний процес базується на використанні двох методів класифікації економічної інформації: ієрархічному та фасетному. Перший полягає у послідовному поділі загальної множини об'єктів на угрупування за рівнями; другий – передбачає визначення окремих угрупувань із загальної множини за різними ознаками. В процесі узагальнення класифікації типів синергії є необхідність поєднання вказаних методів, оскільки, під час дослідження було виявлено різні рівні синергії за класифікаційною ознакою тип результату, складові прибутку. Автором результати узагальнення класифікації типів синергії наведено на рис. 2.19. З даного рисунку наочно видно, що класифікація типів синергії є неусталеною, та однакові типи присутні в класифікаціях за різними ознаками. Крім того, використання ієрархічного методу дозволило встановити різнорівневе сприйняття типів синергії в різних класифікаціях.

Слід відмітити три грунтовні ознаки: за складовими прибутку, за унікальністю ресурсу та за джерелами результату, які найчастіше пересікаються між собою, частково деталізуючи або укрупнюючи визначені типи. Тому пропонується представити базову класифікацію за типами синергії, що виникає на підприємстві, у внутрішньому середовищі, та, відповідно, у зовнішньому середовищі. Відповідно, доцільно класифікувати синергію за джерелами виникнення відносно підприємства – внутрішня-зовнішня, а також всередині внутрішнього та зовнішнього середовища. За сутнісним навантаженням на підприємстві розрізняємо синергію за сферами діяльності, а зовнішню – за контрагентами. Класифікаційна ознака «за стейкхолдерами» дозволить описати синергічний ефект, який виникає під час взаємодії із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами, що забезпечить зміну результату діяльності підприємства.

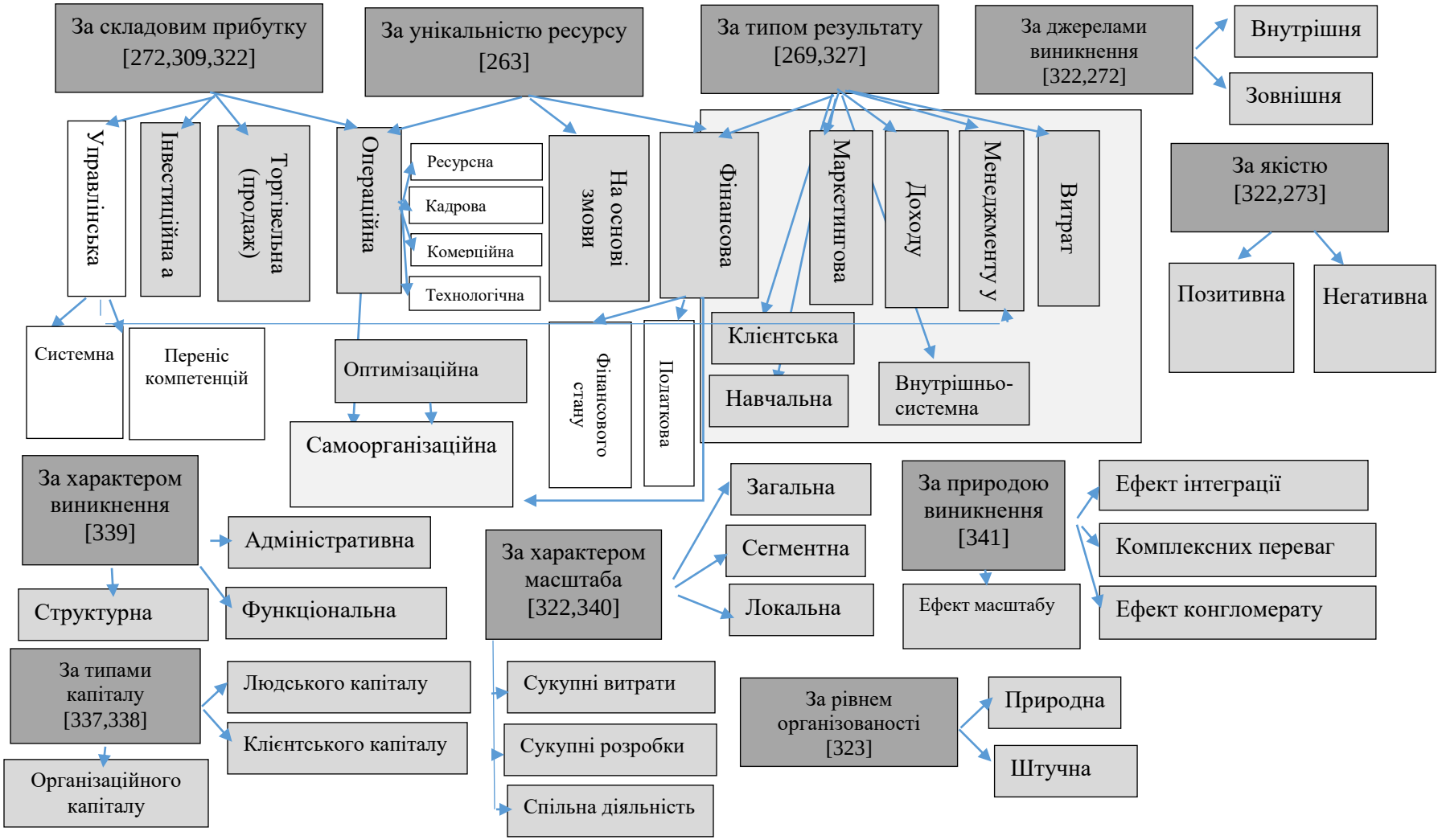


Рис. 2.19. Ієрархічно-фасетна класифікація типів синергії (*складено автором на основі* [322, 263, 265, 269, 326, 327, 309, 328, 329, 333, 334, 335, 274, 336, 337, 338, 339, 340, 273])

Введення такої ознаки доцільно, адже сучасні економічні відносини характеризуються інтеграцією не лише із звичайними контрагентами – клієнти, постачальники, але й інші групи – громада, влада, засоби масової інформації, які мають безумовний вплив та інтерес до діяльності суб'єкта господарювання, і, співпраця з якими, забезпечить синергічний ефект. Окрім того, важливим є класифікаційна ознака за рівнем організованості, яка визначає стихійною чи керованою була синергія, що не враховується в жодній попередній ознаці. Доцільно зважати на характер масштабу – загальний, локальний чи сегментний, який може виникнути в будь-якій сфері діяльності та відносно підприємства.

А також відзначити класифікаційну ознаку – за природою виникнення, яка демонструє яким саме чином, за рахунок чого виникає синергічний ефект. Принциповим також є викоремлення ознаки за якістю, яка визначає посилення позитивної чи негативної властивості внаслідок синергії, і, відповідно, вплив на кінцевий результат діяльності.

Авторське бачення можливих варіацій класифікації таке [343]:

- за джерелами виникнення: внутрішня; зовнішня. Ця типологія видається нам логічною, тому підтримуємо думку попередніх дослідників, що синергія може виникнути як всередині підприємства (впровадження власної інноваційної технологічної розробки в діяльність), так і шляхом взаємодії із зовнішнім оточенням (злиття підприємств, наприклад);

- за якістю: позитивна та негативна. Повністю погоджуємося з науковцями, що ефект синергії може проявлятися як понадзвичайному збільшенні (позитивний ефект), так і навпаки, в посиленні негативного явища (негативна, від'ємна синергія);

- за рівнем організованості: природна та штучна;

- за сферами діяльності підприємства: управлінська (менеджмент), операційна (виробництво), фінансова (фінанси, інвестиції), маркетингова (комерція, торгівля); кадрова;

- за стейкхолдерами: клієнтська, партнерська, постачальників, влади,

громади;

- за характером масштабу: загальна, локальна, сегментна;

- за природою виникнення: інтергаційна, комплексна, конгломераційна, масштабна.

Базуючись на вищевикладеному, слід розглядати, що всі типи синергії і всі ефекти, які виникають в результаті її появи, незалежно від класифікаційних ознак, впливають на кінцевий підсумок діяльності підприємства, підсилюючи його збільшення або зменшення. Автором пропонується виділити базові класифікаційні ознаки та типи синергії за ними, які в цілому описують вплив на кінцевий результат діяльності підприємства (рис. 2.20).

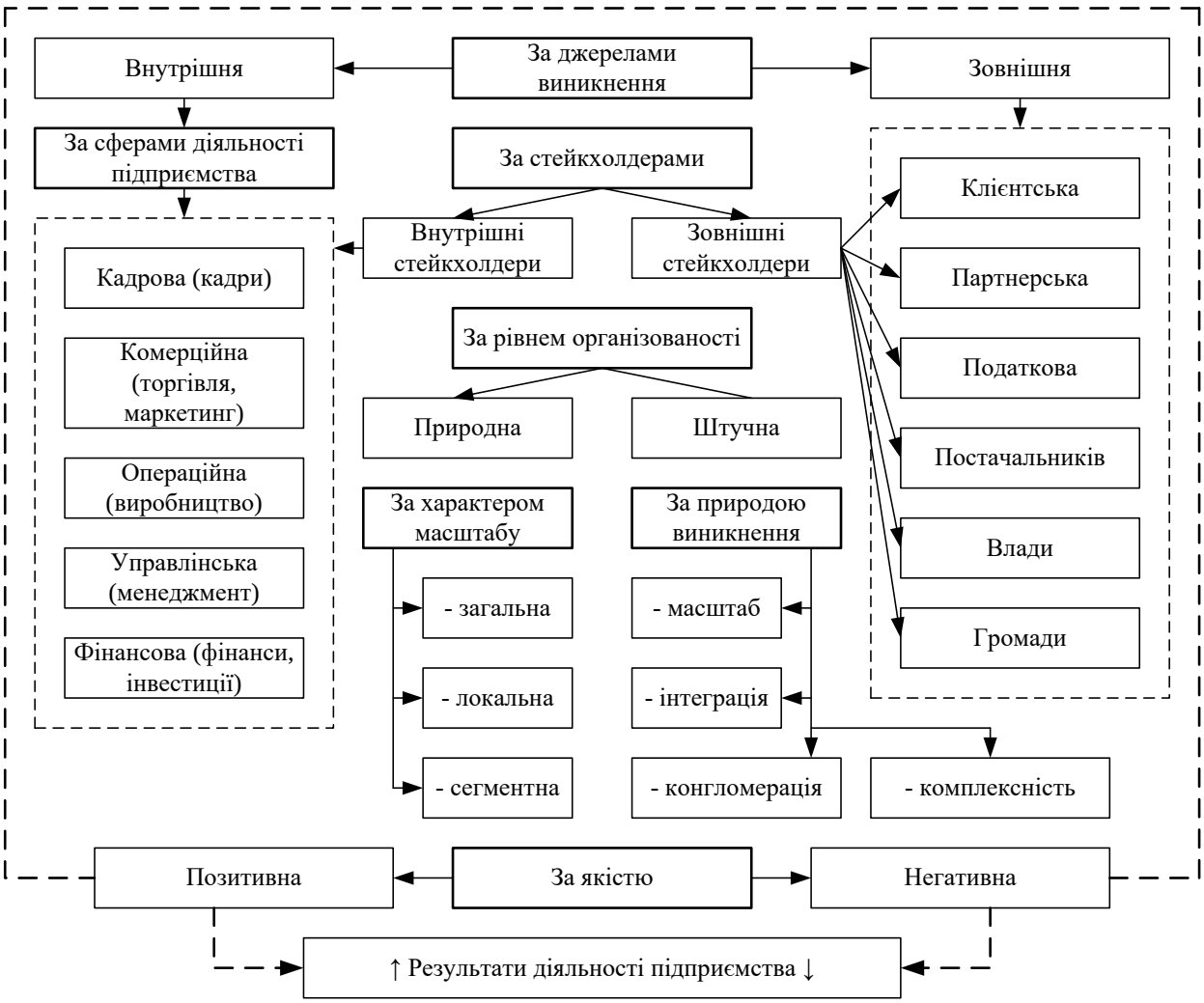


Рис. 2.20. Класифікація типів синергії (*узагальнено та розширено автором*)

З рис. 2.20 бачимо, що, нежалежно від ознаки класифікації, всі типи стратегій та ефекти, які вони обумовлюють, мають вплив на результат діяльності підприємства в сторону його посилення (якщо синергія позитивна) або послаблення (якщо синергія негативна). Сам же синергічний ефет може виникнути в будь-які площині та за рахунок безлічі джерел.

Отже, автором виявлено ряд неузгодженості, що мають місце в розумінні синергії, її ефектів, їх співвідношення та показано їх власне вирішення, що дозволило представити авторське бачення синергії та синергічного ефекту. Також, на основі ієрархічно-фасетного методу, було запропоновано авторську класифікаціюх виявлених в ході дослідження типів синергії/синергічних ефектів.

Визначившись із концептуальними положеннями синергії в діяльності соціально-економічних систем, можливій класифікації та понятійно-категорільним апаратом, доцільно розглянути специфіку використання теорії синергії під час управління кадровим потенціалом на підприємствах.

2.3 Концепція синергії в управлінні кадровим потенціалом підприємства

Стрімкі трансформаційні процеси сучасності, які полягають в формуванні економіки знань, де провідна роль належить людині, обумовлюють необхідність змін в управлінських діях стосовно такої складної соціально-економічної системи як кадровий потенціал підприємства. Глобалізаційні процеси, комп’ютерізація та інтернетизація всіх сфер життя змінюють та обумовлюють принцип формування колективів, та відповідно, управління ними. Кожен висококваліфікований фахівець, як носій кадрового потенціалу, формується не лише на основі зовнішнього впливу до зростання свого рівня, а й на основі внутрішньої мотивації до саморозвитку та

самовдосконалення, що й забезпечує його високий рівень. При цьому не слід забувати, що особистісне зростання може нівелюватися застарілими підходами до управління. Це зумовлює необхідність оновлення та диверсифікації методів управління кадровим потенціалом підприємств та, відповідно, підвищення його ефективності, за рахунок розроблення відповідних механізмів. Вважаємо, що слід виходити з розуміння ефективного управління окремими працівниками, які об'єднані в колектив, та є носіями кадрового потенціалу підприємства, із врахуванням зростаючої його загальної величини в порівнянні зі зростаючими окремими потенціалами працівників, що обумовлено синергією. Саме ці та інші обставини обумовили актуальність та своєчасність дослідження.

Управління людиною в процесі праці є досить широко висвітленим питанням. Серед відомих дослідників в цій сфері слід відмітити Білорус Т.В., Гриньову В.М., Гармідер Л.Д., Калініченко Л.Л., Лібанову Е.М., Шаульську, Л. В. Питаннями синергії в управлінських процесах на підприємстві займалися Чернецька О.В., Підвальна О.Г., Козяр Н.О., Водянка Л.Д., Яскал І.В., Воронкова В.Г., Полянська А., Афонькін С., В.Скіцько, Шевцова Г.З.; в підприємницькій діяльності Дмитришин О.В., на різних рівнях соціально-економічнх систем (від підприємства до регіону та національної економіки в цілому) та в різних сферах. Обмежено представлені дослідження в сфері кадрової синергії, взаємодії різних типів синергії, а також механізму управління кадровим потенціалом із врахуванням синергії, що й обумовлює актуальність наукового пошуку в цій сфері.

Спираючись на розуміння кадрового потенціалу підприємства, специфіки управління ним, управлінської та кадрової синергії, розглянемо джерела їх виникнення та взаємодії, що дозволить розробити механізм управління кадровим потенціалом підприємства.

Вважаємо, що під час управління кадровим потенціалом на підприємствах виникає кадрова та управлінська синергії, які накладаються одна на одну, створюючи мультиплікативний синергічний ефект.

Передусім, розглянемо джерела виникнення синергії. Незважаючи на широке висвітлення проблематики синергії у вітчизняній та закордонній літературі, до сьогоднішнього часу питання джерел виникнення синергічних ефектів є актуальним та неусталеним. Найчастіше до джерел внутрішньої синергії відносять [342]: працівників корпорації як носіїв вмінь, знань, навиків; інформацію (патенти, розробки, інформаційні системи), тобто нематеріальні активи (гудвіл) розглядається як фактор виникнення синергії всередині організації; реорганізацію, яка призводить до нової системи взаємодій між працівниками; та відносини корпорації із зацікавленими особами (постачальниками, покупцями, конкурентами, суспільством тощо).

Спираючись на дослідження [275], де наведено бачення авторів І. Ігнатьєвої та М. Богданова [345] щодо основ виникнення синергії, до яких віднесено: горизонтальні та вертикальні зв'язки у внутрішньому середовищі організації, що забезпечують реалізацію місії, виживання, конкурентоспроможність за існуючих умов зовнішнього середовища. Головним при цьому є співвідношення складових: потенціал організації; структура організації; умови зовнішнього середовища. Поєднання вказаних складових в різних пропорціях забезпечує виникнення синергії, що обумовлює досягнення цілей та завдань діяльності організації, виконання її місії.

З приводу джерел синергії хотілось би зупинитися на твердженнях англійського науковця Брігхема Є. [346] та професора Університету Хітотсубаші (Японія) Х. Ітамі [341,347]. В першій роботі до них віднесено: економія на втратах в процесі операційної діяльності за рахунок росту масштабів виробництва; економія в фінансах через зменшення трансакційних витрат; різна результативність управління після об'єднання структур; посилення влади на ринку за рахунок послаблення позицій конкурентів. Вказані джерела корелюють з типами синергій (синергічними ефектами), що розглядалися в роботах С. Чатерджі.

Другий підхід, на наш погляд, є більш цікавим та ґрунтується на думці,

що синергія як процес є підвищенням ефективності використання ресурсів двох типів: матеріальних (видимих, фізичних) та нематеріальних (невидимих). На думку Х. Ітамі, підвищення ефективності матеріальних ресурсів, що продукує скорочення витрат, надає компанії так званий «комплементарний ефект», «який не забезпечує компанії стійких конкурентних переваг, тому що може бути відносно легко відтворений конкурентами». Тому вважати його джерелом синергії недоцільно. Поява синергічного ефекту обумовлена лише нематеріальними активами (імідж, бренд, ділова репутація тощо) [347].

В роботі [348] виделено три групи джерел синергії в економічних системах (внутрішні, комбіновані, зовнішні), де до внутрішніх віднесено: персонал, систему управління, структурні підрозділи, функціональні системи, склад продуктового портфелю. Розкриття системи управління як джерела синергії даними авторами бачиться через взаємоузгоджене цілепокладання, оптимізцію організаційної структури, впровадження новітніх методів планування, контролю та моніторингу, формування різновекторних взаємозв’язків (всередині та поза структурним підрозділом горизонтального та вертикального характеру), що можна представити як джерела управлінської синергії.

Відповідно до мети та завдань дослідження розглянемо можливі джерела синергії для її кадрового типу. Будемо виходити з тези [275] щодо умов виникнення синергетики праці, яка підтверджує авторські дослідження в сфері синергії кадрового потенціалу, що самоорганізація серед працівників, висока свідомість та відповідальність забезпечують синергію. А дотримання правил, норм, приписів як прояв соціальної відповідальності особистості на робочому місці спрямоване на зниження ентропії, тобто зменшення нестійкості, деструкційності та “розсіювання енергії”.

Хитра О.В., керуючись синерг-технологією управління персоналом [349], виділяє складові кадрового синергізму, до яких віднесено: базові принципи синергетики; джерела, умови, інструменти реалізації та

прояви (результати) синергізму. В розділі джерел авторка виділяє [275] «соціальні та біологічні характеристики працівника (знання, уміння, навички, темперамент, інтереси, потреби, цінності, установки тощо», які, за певних умов (комбінація (рекомбінація) знань працівників, ефективні міжособистісні комунікації, робота в команді (психосоціальна когерентність), обґрунтовані управлінські рішення) та використання ряду інструментів, забезпечують досягнення результатів (підвищення продуктивності праці, зниження рівня ентропії підприємства, нова якість управління (самоуправління)). Слід відмітити, що поява кадрової синергії можлива за умови реалізації обґрунтованих управлінських рішень, як результату процесу управління, під час останнього, знову ж таки виникає синергія, але вже іншого типу.

Відповідно до [350] управлінська синергія виникає завдяки постановці чітких цілей на всіх рівнях ієрархії та їх доведення до виконавців, тощо. І першочергово, спрямована на зростання кадрового потенціалу підприємства завдяки: збільшенні можливостей для навчання, обміну досвідом, мобільності кадрів, тощо. Як синергізм менеджменту в роботі [265] виділяються методи мотивації, управління, прийняття рішень, контролю.

Узагальнюючи, можемо сказати, що джерела виникнення синергії, питання взаємодії різних типів синергії є недостатньо вивчені та потребують окремих досліджень. В той же час, питанням синергії в процесі управління саме кадровим потенціалом, приділено недостатньо уваги. На нашу думку, слід визначити дві групи джерел синергічного ефекту, які виникають під час управління кадровим потенціалом, виходячи із взаємодії двох типів синергії – управлінської та кадрової (рис. 2.21).

З даного рисунку видно ті синергічні ефекти, які виникають завдяки дії двох типів синергії під час управління кадровим потенціалом на підприємстві. Вони мають як від’ємне, так і додатне значення, що відповідає теоретичному обґрунтуванню про мультиплікативне посилення як негативних, так і позитивних різноспрямованих явищ.

Рис. 2.21. Джерела синергічного ефекту управління кадровим потенціалом підприємства (*розроблено автором на основі* [275])

На рис. 2.21 джерела кадрової та управлінської синергій базуються на тих, які виділені попередніми дослідниками, а також на авторських напрацюваннях; синергічні ефекти, які, на думку автора, виникають, представлені двома групами: ті, які мають вартісне вираження, та ті, які не мають чіткого вартісного вираження (курсивом). Крім того, в складовій «синергічний ефект» представлено загальні типи ефектів, які, в свою чергу, формуються із часткових [351]. Так, наприклад, завдяки синергії відбувається зростання продуктивності праці, яка є чинником першого порядку по відношенню до ефективності діяльності підприємства взагалі.

Дефініція кадрової синергії, на наш погляд, повинна базуватися на зміні кадрового потенціалу як кожного працівника, так і його загальної величини, за рахунок певних джерел – здатностей та можливостей (що мають

кількісні та якісні характеристики), без зовнішнього впливу керуючої системи. Вважаємо, що серед здатностей є й таке джерело синергії як схильність да самоорганізації, саморозвитку, що забезпечує як зростання загального кадрового потенціалу підприємства, так і окремих його складових.

На рис. 2.22 автором представлено декілька варіантів взаємодії кадрової та управлінської синергії під час управління кадровим потенціалом на підприємстві.

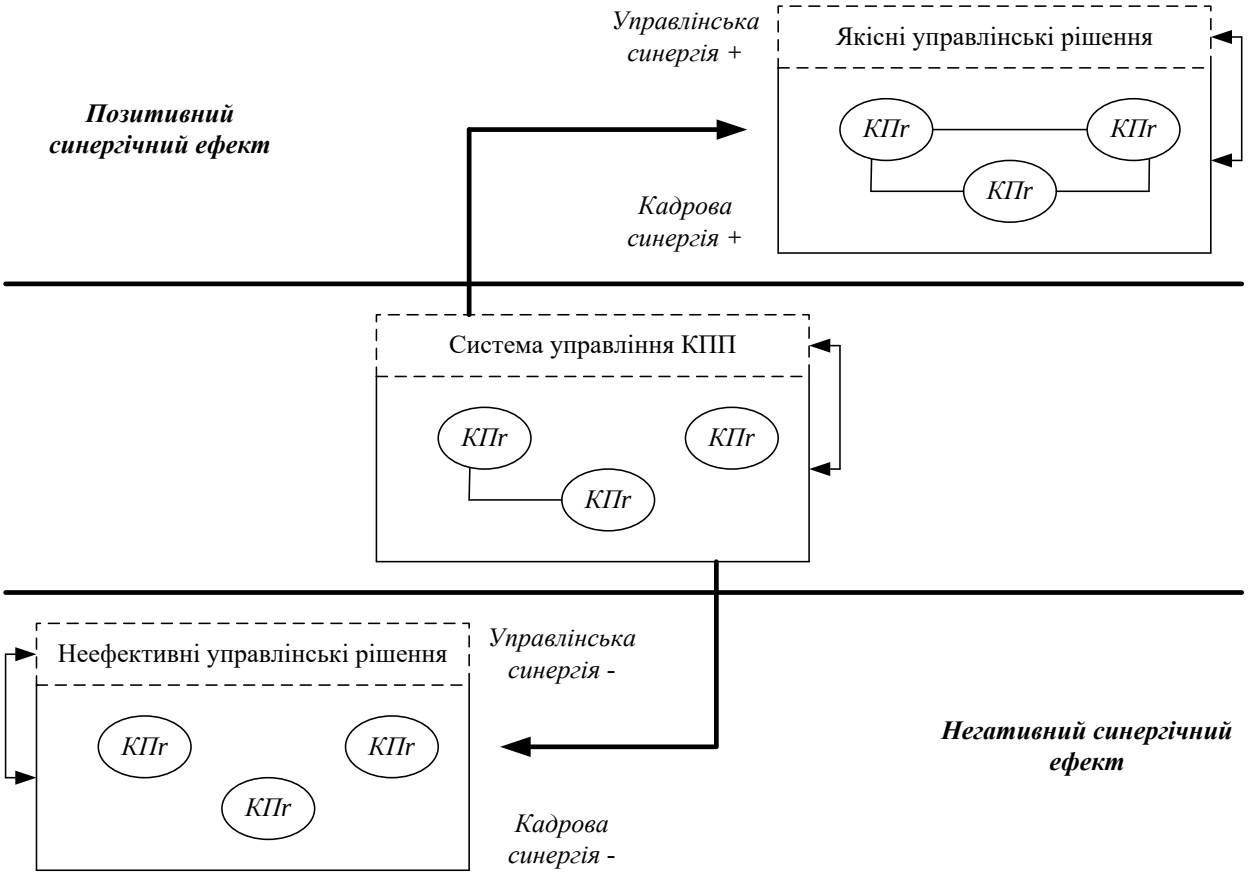


Рис. 2.22. Вплив кадрової та управлінської синергії на кадровий потенціал підприємства (*розроблено автором*)

У якості базової ситуації обрано таку, коли присутні управлінські дії, які створюють можливості, та існує сукупність здатностей, в т.ч. й до самоорганізації між окремими складовими. Їх взаємодія в цілому й формує величину КПП. Прийняття якісних управлінських рішень (управлінська

синергія +) дозволяє посилити процеси самоорганізації між окремими складовими (кадрова синергія+) та отримати зростання як окремих кадрових потенціалів так і КПП. Також є зворотна ситуація, коли управлінські дії неефективні, що спричиняє зниження використання здатностей. Між вказаними процесами є циклічний зв'язок.

Основуючись на визначенні синергічного ефекту (або ефекту синергії) визначимося з синергічним ефектом, який створюється під час управління кадровим потенціалом на підприємстві. Автор пропонує розуміти його як певний додатковий результат (з «+» чи з «-»), який виникає внаслідок управлінського впливу на сукупність окремих кадрових потенціалів працівників підприємства (управлінська синергія) та/або який виникає в результаті самоорганізації, узгодженої взаємодії кадрових потенціалів працівників підприємства.

Відповідно до системи, що запропонована в роботі [275], із врахуванням дії двох типів синергії під час управління кадровим потенціалом підприємств представимо систему складових синергії управління КПП (рис. 2.23).

Відповідно до рис. 2.23, бачимо, що базові принципи синергетики автором розширено загальними та унікальними принципами управління кадровим потенціалом на підприємстві (виділено курсивом). Джерела синергії поєднують джерела як кадрової, так і управлінської синергії, які раніше було обґрунтовано та представлено на рис. 2.21. Умови виникнення синергії розширено та адаптовано автором відповідно до об'єкту управління (виділено курсивом). До інструментів сприяння виникненню синергії віднесено сучасні технології управління працівниками на підприємстві та потенціалом; власне самоздатність працівників до самоорганізації та діяльності. Результати у вигляді можливих загальних синергічних ефектів представлено на основі даних рис. 2.22.

Визначення особливостей складових синергії управління кадровим потенціалом підприємства є основою для розробки дієвих моделей та

механізмів управління. Це вимагає дослідження проблематики управління кадровим потенціалом підприємств на засадах концепції синергії та постає необхідність розробити механізм управління кадровим потенціалом підприємства із врахування синергії.

Рис. 2.23. Система складових синергії управління кадровим потенціалом підприємства (*розширено автором на основі* [275])

Вказане обумовлює вивчення сутнісного навантаження таких вихідних категорій як «механізм» та «організаційно-економічний механізм». Слід зауважити, що термін «механізм», який має грецьке походження (грец. *mechane* – машина), перейшов до економічного обігу з технічної термінології, де він розумівся як «пристрій, що передає або перетворює рух», теж саме, що й машина [337]. Крім того, він розуміється як «система, пристрій, що визначає порядок будь-якого виду діяльності» [352], «внутрішня будова, система чого-

небудь» [337], система тіл, що призначена для перетворення руху одного або декількох тіл у потрібний рух інших тіл [353].

Окрім використання в технічній сфері, даний термін характерний для економічного обігу, де він використовується у словосполученнях: «господарський механізм», «економічний механізм», «механізм ціноутворення», «ринковий механізм», тощо; політичного – «механізм державного регулювання»; характеристики духовної сфери – «механізм духовного відродження» [354]. Звернувшись до досліджень в цій сфері, можемо сказати, що згідно визначення, наведеного в економічному словнику, термін «механізм» розуміють як «послідовність станів, процесів, що визначають собою будь-яку дію, явище» [352].

Досить повно аналіз використання даного поняття в економічному науковому обігу представлено в роботі С. Рудницького «Категорія «механізм» у суспільних науках» [354]. Підходи, визначені вказаним дослідником, щодо розуміння та відповідні складові, представлено на рис. 2.24 [355].

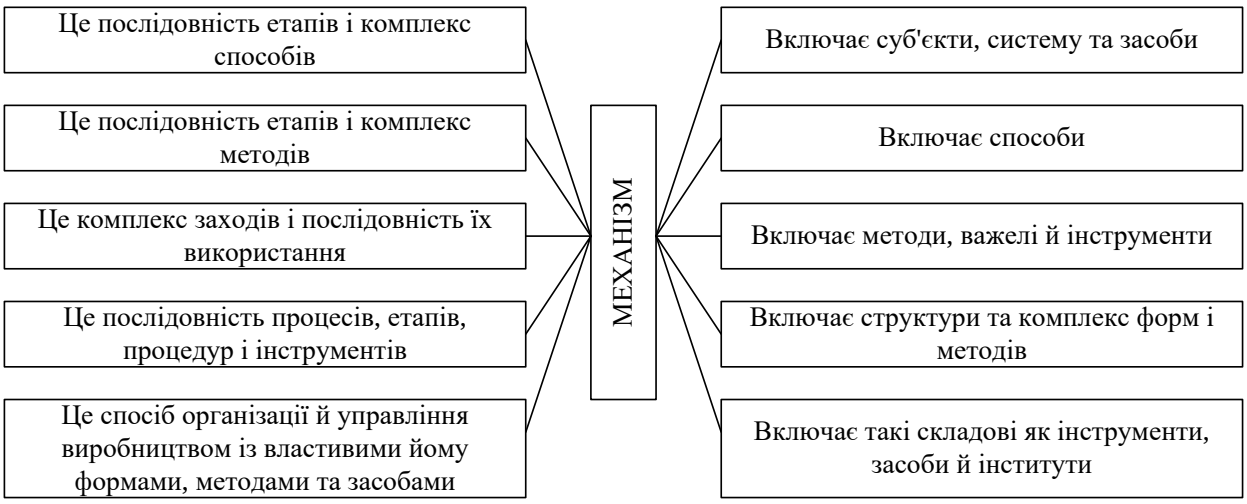


Рис. 2.24. Підходи щодо сутнісного наповнення категорії «механізм» в економічному науковому обігу (*побудовано автором на основі* [354])

З рис. 2.24 можемо чітко виділити два підходи, які корелюють з визначенням «механізму», що дано в словниках – з одного боку (статичне розуміння), механізм розуміється як сукупність певних елементів, складових

або етапів; з іншого (динамічне розуміння) – послідовність заходів, процесів або спосіб організації. Таким чином, розуміння механізму повинно, на думку автора, базуватися на поєднанні цих підходів, адже визначені складові, елементи поєднуються певною послідовністю проходження або використання, що забезпечить отримання певного результату відповідно до визначеної мети їх деяким рівнем ефективності.

В роботі [356] вказано, що механізм управління містить певні складові: суб'єкт, об'єкт, принципи, функції, методи та цілі управління. Так як передбачається певний динамічний аспект, то необхідно передбачити наявність певного результату та управлінський вплив, який забезпечать дієвість механізму.

Трансформації, що відбуваються на всіх рівнях соціально-економічних систем, вимагають постійного управління КПП, що вимагає розробки певного механізму. Слід відмітити, що процес управління КПП повинен враховувати ретроспективний характер потенціалу (набуті характеристики), поточний його стан та характеристики, а також майбутні здібності та можливості, які будуть необхідні задля сталого розвитку підприємства, що вимагає статичної та динамічної оцінки. Базуючись на результатах попередніх дослідженнях, в основу розробки механізму управління кадровим потенціалом на підприємстві слід покласти декілька обґрунтованих моментів:

- кадровий потенціал на підприємстві, з точки зору системного підходу може розглядатися як різнорівнева система – як підсистема в складі трудового потенціалу та більш високий рівень системи відносно кадрових потенціалів працівників, що передбачає розробку дворівневої системи оціночних показників;

- ефективність управління кадровим потенціалом доцільно оцінювати за критерієм ефективності ($К_Е$), який залежить від обраної методики та може вивявлятися у абсолютній (максимізація числового значення) та відносній величині кадрового потенціалу на підприємстві (відносно оброаного еталону, відносно встановленого планового (бажаного) значення чи в динамічних

показниках зростання);

- управління кадровим потенціалом передбачає появу як управлінської, так і кадрової синергії, що визначає напрями змін на підприємстві в цій сфері (удосконалення системи управління, методичного базису, тощо чи удосконалення характеристик носіїв потенціалу).

Таким чином, авторське бачення механізму управління кадровим потенціалом базується на врахуванні синергічного ефекту (типу синергії) та об'єктивній оцінці ефективності управління кадровим потенціалом із встановленням критеріїв.

Інтерпретація теорії синергії до кадрового потенціалу [357,358] передбачає, що величина кадрового потенціалу підприємства (КПП) буде відрізнятися від середньої суми кадрових потенціалів окремих працівників (КПr) на деяку величину синергії S так як ціле не є тотожним сумі складових. Таке твердження не протирічить й системному підходу [266]. Це відхилення може бути як в меншу, так і в більшу сторони, тобто має знак «+» або знак «-». Так як величина КПП формується на основі оцінювання системи більш високого рівня, а КПr - більш низького, то, в першому випадку, її величина формується під впливом управлінської синергії, а в другому – більший вплив має кадрова синергія.

Тому можемо сформувати дві гіпотези: 1) ефективне управління характеризується позитивною синергією, а неефективне – від'ємною; 2) знак «+» характеризуватиме наявність управлінської синергії (S_m), а знак мінус – кадрової (S_{hr}) синергії. Автор вважає доцільним надати пояснення щодо другої гіпотези. В першому випадку розвиток кадрового потенціалу на підприємстві відбувається за рахунок потенціалу управління, методів та кваліфікації менеджменту, в другому випадку зростання кадрового потенціалу відбувається за рахунок якісних характеристик працівників. Відповідно до вказаного автор пропонує механізм управління кадровим потенціалом підприємства та його працівників із врахуванням синергії [303, 304], який представлено на рис. 2.25.

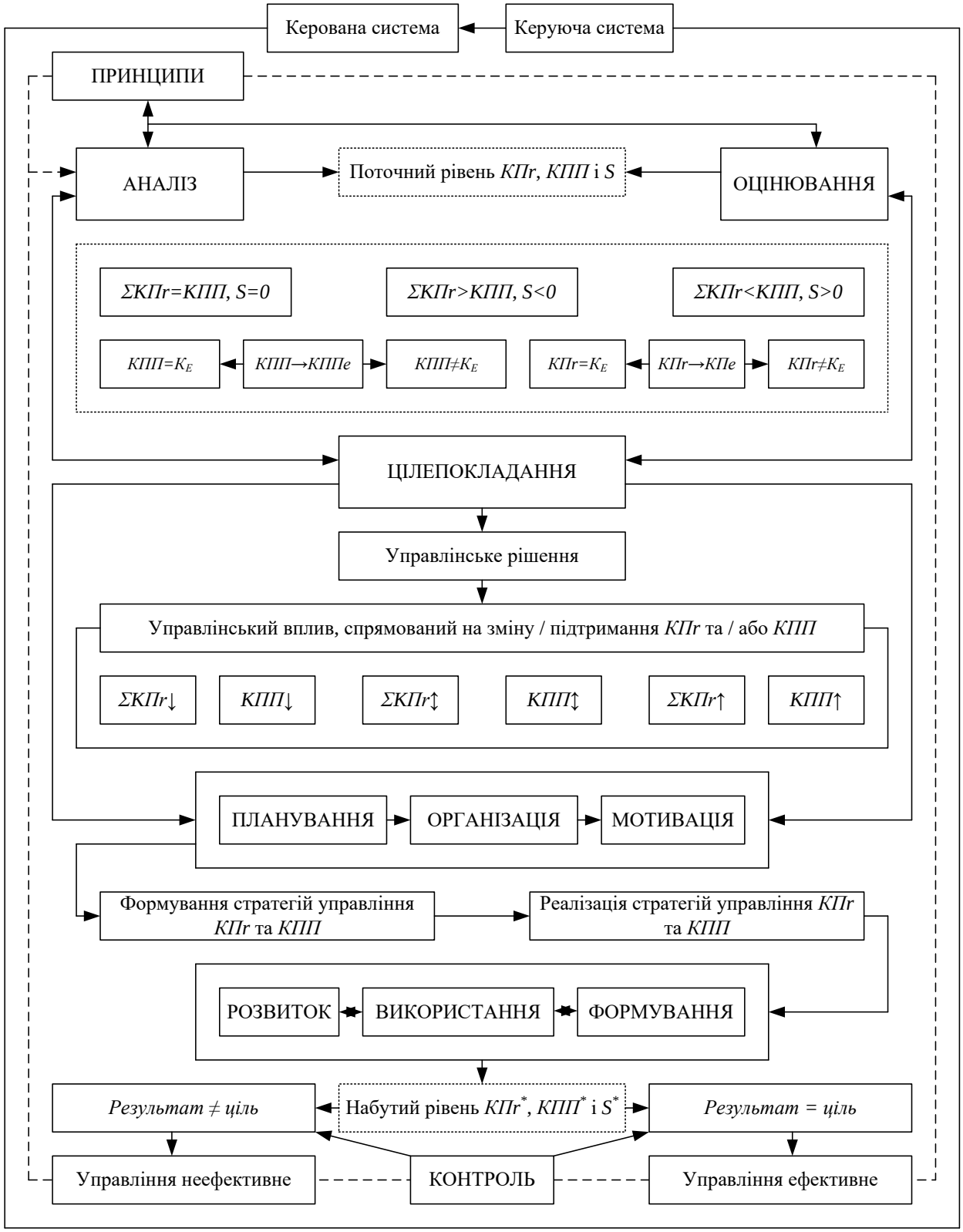


Рис. 2.25. Механізм управління кадровим потенціалом підприємств (р*озроблено автором*)

З аналізу рис. 2.25 бачимо, що механізм управління має суб’єкт управління, який впливає на об’єкт управління – керовану систему. Із

врахуванням принципів відбувається управлінський процес стосовно кадрового потенціалу на підприємстві. На основі аналізу та оцінки відбувається визначення рівня кадрового потенціалу підприємства та працівників.

Проведення оцінювання величини кадрового потенціалу підприємства та кожного з працівників, яких віднесено до нього, здійснюється відповідно до визначених обмежень, що характеризується як статична оцінка. Першочерговість цього етапу пояснюється необхідністю визначити поточний його стан.

Сам по собі цей етап має складну структуру і передбачає (рис. 2.26): формування дворівневої групи експертів для відбору, обґрунтування та оцінювання складових *КПП* та *КПr*, їх показників, методів оцінювання, тощо.

Рис. 2.26. Процедура оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві (*розроблено автором*)

На цьому етапів передбачається, що група експертів визначать окремі складові *КПП* та *КПr* за допомогою бінарної матриці, як це пропонувалось в роботі [18].

Далі, в межах кожної складової, експертами відбираються показники, що їх характеризують. В межах інтегрального підходу відбирається метод оцінки *КПП* та *КПr* за рядом критеріїв, що передбачає використання методу ієрархій. На основі обраного методу проводиться розрахунок показників та, за необхідності, надається їм бальна оцінка експертами.

На другому етапі проходить безпосередньо оцінювання та порівняння *КПП* та *КПr*. Відбувається порівняння розрахованих показників з критерієм ефективності управління ($К_Е$), яким визначено максимальне наближення до еталонного значення ($КПП_e$, $КП_{re}$) [305].

Також визначається величина та напрям сиинергії

$$КПП - \sum \overline{КП}_r = S. \qquad (2.1)$$

Вказане, дозоляє сформувати тезу, що, окрім визначення рівня ефективності управління, доцільно визначати й напрямок змін, що залежить від наявності синергії та її типу (ефекту).

Таким чином:

- якщо $КПП > \sum \overline{КП}_r$, то $S > 0$ то ефективність управління забезпечується методами та інструментами управління доречними для певних категорій працюючих (S_m);

- якщо $КПП < \sum КП_r$, то $S < 0$ то ефективність управління забезпечується лише самоорганізацією працівників та їх кадровими потенціалами, система управління не відповідає потребам підприємства та запитам працівників (S_{hr});

- якщо $КПП = \sum \overline{КП}_r$, то $S = 0$ і відсутній будь-який синергічний ефект.

Дана методика базується на об'єктивній оцінці, яку проводять працівники кадрових служб.

За результатами аналізу та оцінювання формуються цілі, яких необхідно досягти у відповідності з поточним рівнем кадрового потенціалу та рівня синергії. Приймається відповідне управлінське рішення та здійснюється управлінський вплив, забезпечують підвищення ефективності управління та, відповідно зміну та/або підтримання рівнів кадрового потенціалу. В результаті якого, вказані величини можуть зростати (↑), зменшуватися (↓), залишатися без змін (↔). Відповідно, від керівництва це

потребує розробки критеріїв ефективності управління.

Реалізація управлінського впливу відбувається через підсистеми планування, організації та мотивації, безпосередньо на етапах формування, використання та розвитку кадрового потенціалу, що передбачає розробку та реалізацію стратегій.

Так як управління є процесом динамічним, а не статичним, адже управлінський вплив на об'єкт управління здійснюється для зміни базового стану об'єкта управління, то доцільно порівнювати стан об'єкта управління до (КПr, КПП та S) та після здійснення впливу (КПr', КПП' та S') і виявляти наявність чи відсутність синергії в процесі взаємодії єдиної системи КПП. При цьому поєднання змін індивідуальних кадрових потенціалів та змін загальної величини кадрового потенціалу підприємства може мати як різні вектори спрямування, так і різні темпи змін, навіть односпрямованих, що буде впливати на появу чи відсутність синергії.

Передбачається безпосередня реалізація розроблених стратегій. Досить часто, віднесення етапу, пов'язаного з реалізацією стратегій, вважається спірним, але управління не буде логічно завершеним, якщо не буде здійснено перевірку виконання заходів, передбачених стратегією, що й дає підставу до додавання даного етапу в механізм, що пропонується. Тому передбачається й етап, пов'язаний із контролем, та його безпосередній зв'язок з етапом аналізу та оцінювання. Окрім того, контур контролю охоплює всі етапи управління. Порівняння отриманого результату (КПr', КПП' та S') з тією ціллю, яка ставилася, дозволяє виявити чи було управління ефективнм, чи ні. І відповідно, передбачає зв'язок з попередніми етапами.

Отже, запропонований механізм управління кадровим потенціалом на підприємстві базується на трьох основних положеннях, які були доведені автором в процесі дослідження: системний характер, який передбачає дворівневість виміру кадрового потенціалу; синергія; необхідна ефективність управління. Складові механізму включають суб'єкт та об'єкт управління, послідовність здійснення управлінського впливу задля реалізації

управлінського рішення щодо досягнення цілей базується на функціональних етапах (аналіз, оцінювання, цілепокладання, мотивація, організація, планування, контроль) та забезпечує порівняння досягнутого результату із цільовим, що характеризує управління як ефективне чи неефективне.

Таким чином, автором розкрито джерела формування синергії під час управління кадровим потенціалом на підприємстві та запропоновано механізм управління ним.

Висновок до розділу 2

Визначено теоретико-методичні засади структуризації системи управління кадровим потенціалом підприємства, що, на відміну від існуючих, базуються на визначенні змісту елементів системи за стадіями офіційних трудових відносин носіїв кадрового потенціалу з роботодавцями з врахуванням різних за часом реалізації видів кадрового потенціалу, що спрямовано на забезпечення ефективності управлінських процесів.

Проаналізовано методичний інструментарій управління кадровим потенціалом на підприємстві та, відповідно до виділених стадій системи управління КП на підприємстві, запропоновано виділяти методи out-управління, які націлені на майбутній кадровий потенціал підприємства (bE – стадія) та на минулий кадровий потенціал підприємства (aE – стадія), стосовно працівників, які на даний момент уособлюють кадровий потенціал підприємства (E – стадія), застосовувати методи in-управління.

Розширено класифікацію методів управління кадровим потенціалом підприємства на основі ієрархічно-фасетного підходу, яка, на відміну від існуючих, доповнена класифікаційними ознаками залежно «від категорії поколінь» (X , Y, Z-покоління) та «від проявів потенціалу» (out-управління й in-управління), що відрізняється більшою гнучкістю і дозволяє враховувати

стадію, на якій здійснюється процес управління та особистісні характеристики носія кадрового потенціалу під час прийняття управлінських рішень.

Доповнено теоретичні положення синергічного управління кадровим потенціалом підприємства, які, на відміну від існуючих, враховують наявність двох типів синергічних ефектів, що виникають під час управління кадровим потенціалом, і двох джерел синергічного ефекту – кадрової й управлінської синергії. Це дозволило визначити синергічний ефект, який виникає під час управління кадровим потенціалом підприємства, як певний додатковий результат, що виникає внаслідок управлінського впливу на взаємодію сукупності окремих кадрових потенціалів працівників підприємства з метою їх скоординованої дії задля забезпечення сталого розвитку підприємства.

Сформовано механізм управління кадровим потенціалом підприємства, побудований на концептуальних засадах синергії взаємодії кадрового потенціалу підприємства в цілому й потенціалів його окремих працівників, що є складним динамічним процесом, який передбачає формування управлінських впливів зі зміни або підтримки відповідних видів кадрових потенціалів та дає змогу визначити ефективність управління, ідентифікувати наявність синергії, раціональність та оптимальність синергічної взаємодії.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи, відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [172,209,210,213,214,217,227,233,239-243,312,351,355,359,360].

РОЗДІЛ 3
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Теоретико-методичні засади структуризації кадрового потенціалу підприємства

Євроінтеграційні та глобалізаційні процеси, під дію яких підпадає Україна, вимагають зміни парадигми господарювання на всіх рівнях, що веде до підвищення відповідальності під час прийняття управлінських рішень, особливо в сфері HR (*human resources*), так як саме люди в епоху економіки знань є головним капіталоутворюючим фактором. Значна стрімкість трансформації всіх процесів – інноваційних, економічних, тощо – які відбуваються в соціально-економічних системах, вимагають розробки актуальних сьогоденню та дієвих механізмів та моделей прийняття управлінських рішень.

Управління в сфері праці є популярною областю дослідження, в якій слід відмітити велику кількість публікацій та ґрунтовних наукових досліджень. Серед фундаментальних дослідників у цій царині слід відмітити: Андрющенко К.А. [361], Українську Л.О. [362], Дикань О.В., Дикань В.В. [363], Позднякову Л.О. [364], Дейнеку О.Г. [365]. Теоретичною базою дослідження в царині управління кадровим потенціалом, уособленням якого є кадри підприємства, стали праці вітчизняних дослідників: Білорус Т.В.[18], Гриньової В.М. [37], Калініченко Л.Л. [366], де висвітлювалися питання його оцінювання в різноманітному контексті.

В той же час дискусію викликають процеси структурування кадрового потенціалу підприємства, які досить різновекторно представлені в науковій думці, що й обумовлює подальший науковий пошук в цій сфері. Визначення

складових кадрового потенціалу підприємства, а також показників, які його оцінюють, є важливим науковим підґрунтям етапу оцінювання КПП як базису прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Системне розуміння кадрового потенціалу підприємства передбачає його розгляд як складової більш широкої соціально-економічно системи – трудового потенціалу, що вимагає ознайомлення з надбанням в сфері структурування трудового потенціалу підприємства.

Так, в роботі [167] пропонується така структуризація трудового потенціалу підприємства (ТПП): демографічна; кадрова; кваліфікаційна; професійна; організаційна; творчо-інтелектуальна, яка доповнюється показниками за кожною компонентою. Череп А.В. та Зубрицька Я.О. [36] представляють узагальнення щодо типових компонент ТПП: стан здоров'я, загальноосвітній та професійно-кваліфікаційний рівень, схильність носіїв праці до мобільності, конкурентоздатність робочої сили тощо. Авторами праці [83] виділяється три груп показників, які описують ТП: показники кількісних складових, якісних складових, синтезуючі показники. Як бачмо, структуризація представлена як компонентами, так і окремими характеристиками можливих компонент та групами показників, якими можна описати сутнісну характеристику та / або компоненту.

Переходячи до кадрового потенціалу, відмічаємо, що в роботі [168] визначено такі елементи кадрового потенціалу підприємства як: кількісні показники, якісні характеристики персоналу, наявні та потенційні можливості працівників; наявність якісної системи управління персоналом – кадрової політики. Дане представлення біль широке, аніж просто перелік кількісних та якісних показників, в той же час останні можуть описувати будь яку сферу КПП. Така невизначеність в подальшому утруднює розробку та прийняття управлінського рішення.

З огляду наукового надбання в цій царині стає очевидним, що не всі автори проводять структуризацію кадрового потенціалу за складовими, компонентами або субпотенціалами [18,37,85,163,164,173], велика

чисельність науковців виділяють сукупність його якісних та кількісних характеристик без співвіднесення зі складовою чи певною ознакою.

Все ж таки, з метою аналізу та оцінювання рівня кадрового потенціалу на думку автора доцільно окремі показники та / або групи показників (як кількісних, так і якісних) прив'язувати до певної виділеної складової КПП, бо це дозволить визначити найслабшу або найсильнішу сторону КПП та полегшить управління нею та кадровим потенціалом в цілому. В цьому сенсі логічно погодитися з Гармідер Л.Д. [85,163], яка виділяє кількісні та якісні характеристики, а потім структурує якісні характеристики за окремими потенціалами (субпотенціалами) кадрового потенціалу підприємства. Аналогічним чином проведено структуризацію в монографічному дослідженні [37], де розмежовано кількісні показники та якісні, які розподіляються на: фізичний, кваліфікаційний, культурно-моральний, соціально-психологічний, інтелектуальний, інноваційний потенціали.

Вважаємо, що поєднання показників в певні складові є доцільним, бо дозволяє упорядкувати їх та комплексно визначати слабкі або сильні сторони кадрового потенціалу підприємства, які, наприклад, потребують додаткових управлінських дій, на основі їх чисельного визначення. Крім того, з метою оцінювання можна використовувати інтегральні показники, які зводяться в загальне числове вираження величини кадрового потенціалу, певним методом згортання і це зручніше робити через складові та показники, які входять до цих компонент.

Узагальнення можливих варіацій структуризації КПП на певні складові наведено в табл. 3.1. Вказані складові призначені для опису, в основному, якісних характеристик, хоча, на наш погляд, мають деяку бінарність: визначають якісно та кількісно ту чи іншу сторону кадрового потенціалу підприємства. Дані компоненти описуються понад п'ятдесятьма якісними характеристиками [18,37,85,163,164,166,170,168,173], які не мають вираження показників, а лише сутнісне навантаження: компетентність, трудова дисципліна, інноваційність, професійна активність, креативність,

працездатність; здоров’я.

Таблиця 3.1

Узагальнення варіацій структуризації КПП за складовими*

(*складено автором на основі* [18,37,85,163,164,166,170,168,173, 367])

Складові компоненти КПП	[85]	[18]	[170]	[37]	[173]	[164]	[166]	[168]	Всього
Професійно-кваліфікаційний потенціал (компонента)	+	+	+/-	-/+	+	-/+	-/+	+/-	8
Освітній потенціал	+		+					+	3
Психофізіологічний потенціал (психологічна, фізіологічна компонента)	+	+	+	+/+	+/+	+	+	-/+	8
Техніко-технологічний потенціал	+								1
Соціальний потенціал (соціально-гуманістична компонента)	+		+	+		+	+	+	6
Культурно-моральний потенціал	+			+					2
Інноваційний потенціал	+			+					2
Інтелектуальний потенціал	+		+	+				+	4
Креативний потенціал	+								1
Мотиваційний потенціал	+								1
Комунікативний потенціал	+								1
Адаптаційний потенціал	+								1
Особистісний потенціал (Особисті компоненти)		+			+				2
Трудова компонента		+			+				2
Соціально-психологічний				+					1

*позначення -/+ - означає, що дана характеристика вказаним автором представлена частково.

Їх вимір вимагає залучення експертів та бальної оцінки, наприклад. В той же час, до якісних характеристик віднесено кваліфікацію, стаж, вік, які можуть мати числове вираження, але потребують думки експерта щодо величини його значення. Слід також відмітити дублювання деяких характеристик як в кількісних, так і в якісних.

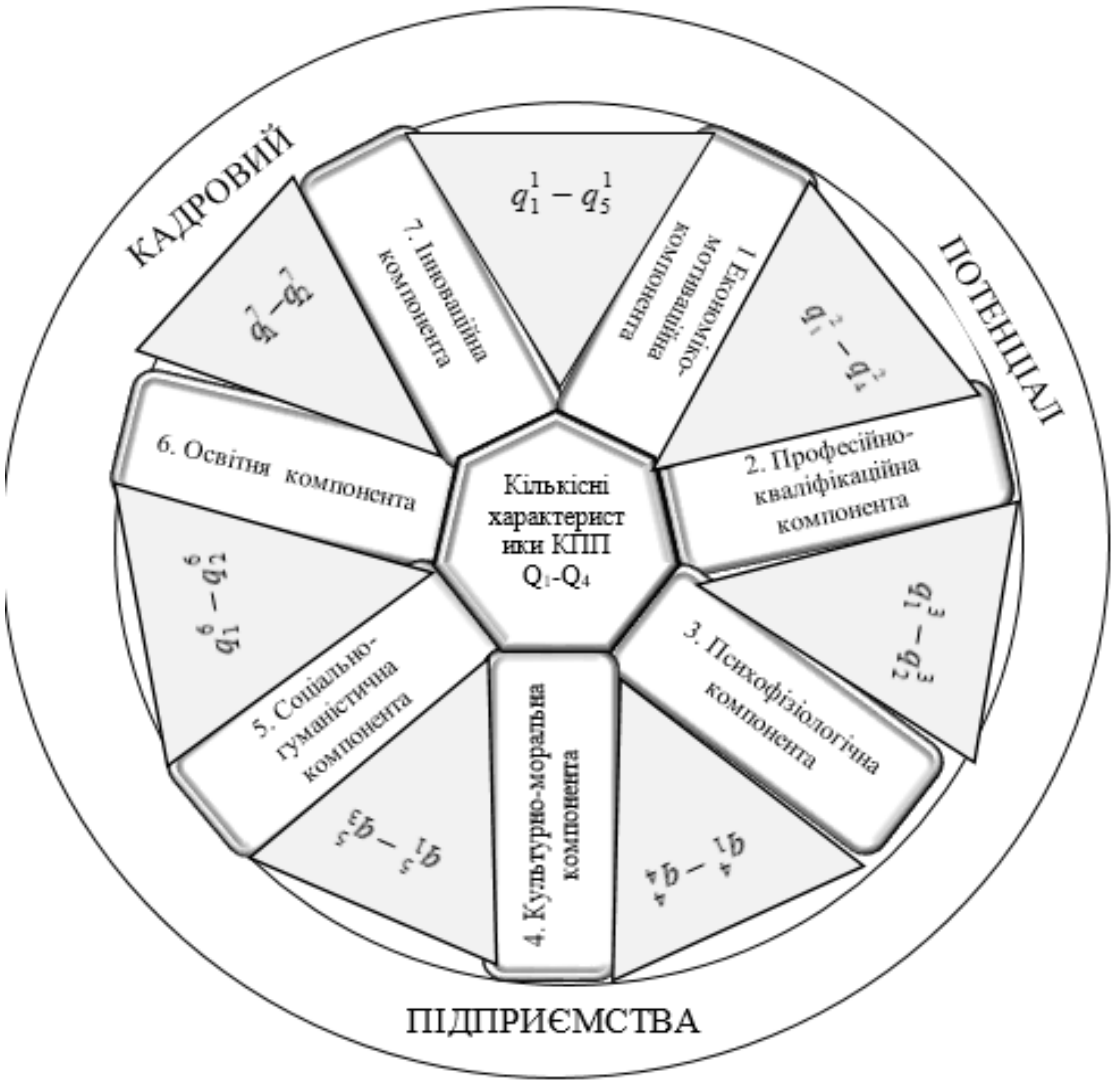
Автором, в розділі 1 було визначено необхідні характеристики, які описують кадровй потенціал підприємства. В той же час, їх варто

представити у вигляді показників та об’єднати у компоненти (рис. 3.1), що стане основою формування базису системи оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві [368].

Рис. 3.1. Процедура формування базису системи оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві (*розроблено автором*)

Відповідно до рис. 3.1 на даному етапі експертам пропонується перелік компонент, які автором узагальнено на основі дослідження варіацій структуризації кадрового потенціалу. З узагальненого автором масиву кількісних та якісних характеристик КПП та переліку компонент, які представлено в наукових публікаціях, на основі бінарного підходу та загальнонаукового методу синтезу було визначено перелік структурних компонент кадрового потенціалу підприємства та кадрового потенціалу працівника. Результати бінарного відбору компонент і характеристик кадрового потенціалу працівника та підприємства експертами наведено в

Додатку Д (табл. Д.2) і узагальнено представлено на рис. 3.2.



Умовні позначення:
$Q_1 - Q_4$ – кількісні характеристики (*quantitative characteristics*) КПП;
$q_1^1 - q_m^n$ – якісні характеристики (*quality characteristics*) КПП
(верхній індекс *n* – означає номер відповідної компоненти, *m* – означає відповідну її характеристику)

Рис. 3.2. Структурно-логічна візуалізація компонент та характеристик кадрового потенціалу підприємства (*розроблено автором*)

Як бачимо з рис. 3.2, всього було відібрано 6 компонент, за якими об’єднано кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу. Більш детально перелік компонент та їх характеристик наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Перелік компонент та характеристик кадрового потенціалу підприємства (*розроблено автором на основі* [18,85,163,37,164,166,170,168,173,367])

Компонента		Номер	Характеристики
Якісні характеристики	Професійно-кваліфікаційна ($k_{ПК}$)	1	q_1^1 – тривалість трудової діяльності; q_2^1 – тривалість трудової діяльності на даному підприємстві; q_3^1 – збалансованість робочих місць і працюючих; q_4^1 – професійний профіль; q_5^1 – кваліфікаційний профіль
	Психофізіологічна ($k_{ПФ}$)	2	q_1^2 – стійкість до стресів; q_2^2 – рівень здоров'я; q_3^2 – гендерний профіль; q_4^2 – віковий профіль
	Освітня (k_O)	3	q_1^3 – освітній профіль; q_2^3 – розвиток / саморозвиток
	Соціально-гуманістична ($k_{СГ}$)	4	q_1^4 – професійна відповідальність; q_2^4 – соціальна відповідальність; q_3^4 – бренд / репутація; q_4^4 – організація / самоорганізація
	Культурно-моральна ($k_{КМ}$)	5	q_1^5 – трудова дисципліна; q_2^5 – професійна етика; q_3^5 – корпоративна культура
	Інноваційна (k_I)	6	q_1^6 – інноваційність; q_2^6 – креативність;
	Економіко-мотиваційна ($k_{ЕМ}$)	7	q_1^7 – вмотивованість (матеріальна / нематеріальна); q_2^7 – задоволеність працею (матеріальна / нематеріальна)
Кількісний базис	Q_1 – чисельність штатних працівників високої кваліфікації; Q_2 – мобільність; Q_3 – ефективність праці; Q_4 – використання робочого часу		

Відповідно до обґрунтованих компонент кадрового потенціалу на підприємстві будуть визначені оціночні показники, які необхідно звести до об'єкту оцінки (кадровий потенціал підприємства чи окремого працівника). Процедура зведення показників для оцінювання представлена на рис. 3.3.

Згідно рис. 3.3 бачимо, що експерти відбирають оціночні показники як для оцінки кадрового потенціалу підприємств, так і кадрового потенціалу окремого працівника за характеристиками, які було обгрунтовано в п. 1.3 та згруповано за компонентами в табл. 3.3. Показники пов'язані із певними компонентами, які, на онові бінарного підходу, відібрані експертами.

Відповідно до кожної компоненти та характеристик за допомогою експертного методу проходить відбір показників, які й будуть їх описувати. Результати представлено в табл. 3.3, а матеріали експертного відбору в Додатку Е (табл. Е.3). З представлених 41 показників, для вираження

характеристик кадрового потенціалу підприємства/працівника було відібрано по 28 оціночних показників, які згруповано за відповідними компонентами.

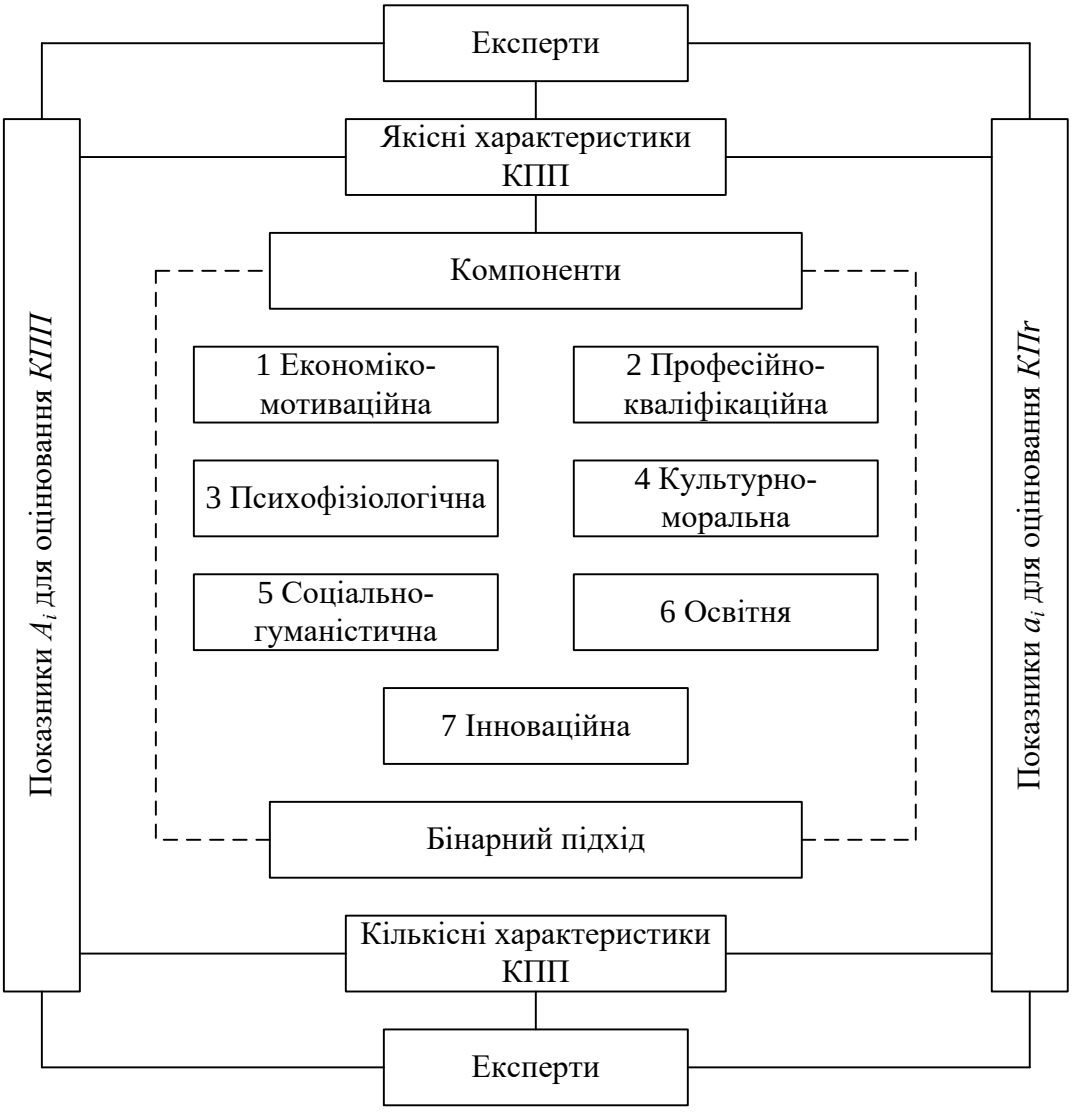


Рис.3.3. Процедура зведення оціночних показників *КПП* та *КПr* (*розроблено автором*)

В результаті роботи експертів автором було узагальнено дворівневу систему показників для оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві в розрізі його загальної величини (перший рівень) та стосовно окремого працівника (другий рівень). На першому та другому рівнях було відібрано по 28 показників, з них 24 показники, які оцінюють якісні характеристики, та 4 – які оцінюють кількісні характеристики. Так як максимальна кількість балів за

оціночною переводною шкалою становить 10 балів, то максимальна сума становитиме 280 балів. Для можливості порівняння ця величина повнна бути рівноцінною та однаковою.

Наочна репрезентація дворівневої системи оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві наведена на рис. 3.4.

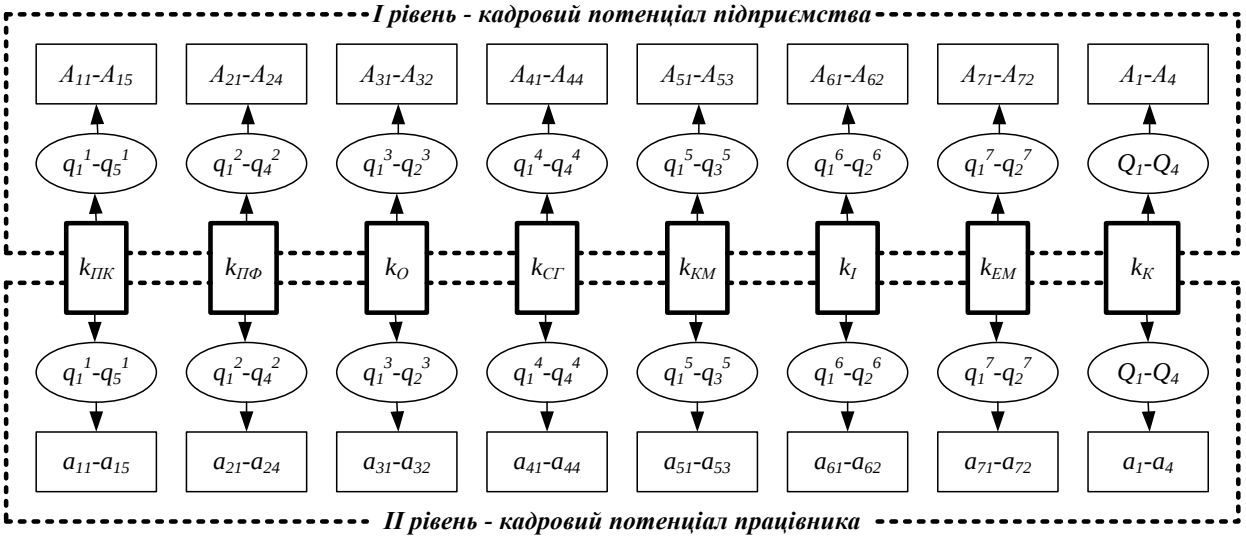


Рис. 3.4. Дворівнева система оціночних показників кадрового потенціалу підприємства та працівника (*розроблено автором*)

Отже, автором обгрунтовано сукупність компонент кадрового потенціалу (сім компонент) та його кількісний базис, що дозволило у взаємозв'язку із характеристиками визначити перелік показників кадрового потенціалу за двома рівнями: підприємства та працівника. Визначено процедуру унфіфікації різновекторних та різнооціночних показників шляхом бальної оцінки отриманих розрахункових значень, де максимальне, найкраще значення становить 10 балів, а мінімальне, найгірше – 1 бал. Відповідно, встановлено, що кількість показників за рівнями повинна бути однаковою, а її максимальне значення за будь-яким рівнем становить 280 балів.

Таблиця 3.3

Узагальнення показників за характеристиками та компонентами

(*авторська розробка на основі експертного методу*)

Найменування	*КПП*	*КПr*
	ЯКІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ (q)	
1	2	3
$q_1^1 - q_m^n$	A_i	a_i
$q_1^1 - q_5^1$	Професійно-кваліфікаційна компонента ($k_{ПК}$)	
q_1^1 – тривалість трудової діяльності	A_{11} – середній стаж роботи працівників	a_{11} – загальний стаж роботи працівника a_{12} – загальний стаж роботи за спеціальністю
q_2^1 – тривалість трудової діяльності на даному підприємстві	A_{12} – середній стаж роботи працівників на даному підприємстві	a_{13} – загальний стаж роботи працівника на даному підприємстві a_{14} – загальний стаж роботи за спеціальністю на даному підприємстві
q_3^1 – збалансованість робочих місць і працюючих	A_{13} – відповідність працівників підприємства посадам	a_{15} – відповідність працівника за професійно-кваліфікаційними характеристиками посаді
q_4^1 – професійний профіль	A_{14} – співвідношення чисельності працівників за професійними групами з фактичною чисельністю	-
q_5^1 – кваліфікаційний профіль	A_{15} – співвідношення необхідного та фактичного кваліфікаційного розрядів	a_{16} – співвідношення рівня (розряда) кваліфікації із середнім
$q_1^2 - q_4^2$	Психофізіологічна компонента ($k_{ПФ}$)	
q_1^2 – стійкість до стресів	A_{21} – середній рівень стійкості до стресу колективу (оцінюється експертом)	a_{21} – рівень стійкості до стресу, що визначається тестуванням (оцінюється експертом)
q_2^2 – рівень здоров'я	A_{22} – питома вага невідпрацьованого через хворобу у загальній величині запланованого часу	a_{22} – питома вага невідпрацьованого через хворобу у загальній величині запланованого часу a_{23} – співвідношення питомої вага невідпрацьованого через хворобу у загальній величині запланованого часу працівника до такої ж величини по підприємству

Продовження табл. 3.3

1	2	3
q_3^2 – гендерний профіль	A_{23} – співвідношення жінок та чоловіків A_{24} – співвідношення жінок та чоловіків на керівних посадах	-
q_4^2 – віковий профіль	A_{25} – середній вік працівників підприємства	a_{24} – вік працівника
$q_1^3 - q_2^3$	Освітня компонента (k_O)	
q_1^3 – освітній профіль	A_{31} – відповідність працівників підприємства за освітніми вимогами посадам	a_{31} – відповідність працівника за освітніми вимогами посаді
q_2^3 – розвиток / саморозвиток	A_{32} – середній рівень здатності до саморозвитку по підприємству	a_{32} – здатність до саморозвитку, що визначається тестуванням (оцінюється експертом)
$q_1^4 - q_4^4$	Соціально-гуманістична компонента ($k_{СГ}$)	
q_1^4 – професійна відповідальність	A_{41} – середній рівень професійної відповідальності по підприємству	a_{41} – рівень професійної відповідальності (оцінюється керівником)
q_2^4 – соціальна відповідальність	A_{42} – середній рівень соціальної відповідальності по підприємству	a_{42} – рівень соціальної відповідальності (оцінюється керівником)
q_3^4 – бренд / репутація	A_{43} – середній рівень бренду/репутації по підприємству	a_{43} – рівень власного бренду (репутації) (оцінюється керівником)
q_4^4 – організація / самоорганізація	A_{44} – середній рівень організації (самоорганізації) по підприємству	a_{44} – рівень організації (самоорганізації) (оцінюється керівником)
$q_1^5 - q_3^5$	Культурно-моральна компонента ($k_{КМ}$)	
q_1^5 – трудова дисципліна	A_{51} – середній рівень порушення трудової дисципліни	a_{51} – рівень порушення трудової дисципліни
q_2^5 – професійна етика	A_{52} – середній рівень професійної етики по підприємству	a_{52} – рівень професійної етики (оцінюється керівником)
q_3^5 – корпоративна культура	A_{53} – середній рівень прийняття корпоративної культури по підприємству	a_{53} – рівень прийняття корпоративної культури (оцінюється на основі анкетування)
$q_1^6 - q_2^6$	Інноваційна компонента(k_I)	
q_1^6 – інноваційність	A_{61} – середня кількість інноваційних продуктів по підприємству (в розрахунку на одного працівника)	a_{61} – співвідношення кількості інноваційних продуктів працівника та середнього по підприємству

Продовження табл. 3.3

1	2	3
q_2^6 – креативність	A_{62} – середній рівень креативності по підприємству	a_{62} – рівень креативності під час виконання професійних обов'язків (оцінюється керівником)
$q_1^7 - q_2^7$	Економіко-мотиваційна компонента (k_{EM})	
q_1^7 – вмотивованість (матеріальна / нематеріальна)	A_{71} – співвідношення темпів приросту середньомісячної заробітної плати по підприємству та середньомісячної заробітної плати в галузі	A_{71} – співвідношення темпів приросту середньомісячної заробітної плати працівника та середньомісячної заробітної плати в галузі
q_2^7 – задоволеність працею (матеріальна / нематеріальна)	$A_{72нм}$, $A_{73м}$ – середній рівень задоволеністю працею по підприємству (нематеріальна / матеріальна)	$a_{72нм}$, $a_{73м}$ – рівень задоволеністю працею на підприємстві нематеріальний / матеріальний (визначається на основі анкетування)
Q_1-Q_4	КІЛЬКІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ (Q)	
Q_1 – чисельність штатних працівників високої кваліфікації	A_1 – приріст чисельності штатних працівників високої кваліфікації;	-
Q_2 – мобільність	A_2 – співвідношення коефіцієнту обороту з прийняття та коефіцієнту з вибуття;	-
Q_3 – ефективність праці	A_3 – темп приросту продуктивності праці по підприємству;	a_1 – темп приросту продуктивності праці працівника a_2 – співвідношення темпу приросту продуктивності праці працівника та темпу приросту продуктивності праці по підприємству
Q_4 – використання робочого часу	A_4 – темп приросту відпрацьованого часу по підприємству;	a_3 – темп приросту відпрацьованого часу працівника a_4 – співвідношення темпу приросту відпрацьованого часу працівника та темпу приросту відпрацьованого часу по підприємству

Розглянемо методику розрахунку показників першого рівня оціночної системи, а також шлях їх уніфікації та нормативні (максимальні значення) або бажаний напрям зміни. В табл. 3.4 представимо групу показників за першою компонентою.

Таблиця 3.4

Методика розрахунку та нормативні значення показників за професійно-кваліфікаційною компонентою ($k_{ПК}$) І рівня (*розроблено автором*)

Показник	Формула розрахунку	Критичне значення	Умовні позначення
Середній стаж роботи працівників	$A_{11}^{КПП} = \frac{\sum Ст}{Ч_{КПП}}$	↑	$\sum Ст$ - сумарний стаж всіх представників КПП; $Ч_{КПП}$ - чисельність працівників КПП
Середній стаж роботи працівників на даному підприємстві	$A_{12}^{КПП} = \frac{\sum Ст.п.}{Ч_{КПП}}$	↑	$\sum Ст.п$ - сумарний стаж роботи на даному підприємстві всіх представників КПП
Відповідність працівників підприємства посадам	$A_{13}^{КПП} = \frac{Кпр.посад}{К.посад}$	1	$Кпр.посад$ - кількість працівників, що відповідають посадам за професійними критеріями; $К.посад$ - кількість працівників, що повинні відповідати посадам.
Співвідношення чисельності працівників за професійними групами з фактичною чисельністю	$A_{14}^{КПП} = \sum \frac{Ч_{пф_i}^{ф}}{Ч_{пф_i}^{н}} / i$	1	$Ч_{пф}^{ф}$ - фактична кількість працівників відповідної професійної групи (Пі); $Ч_{пф}^{н}$ - необхідна чисельність працівників певної професійної групи; i – кількість професійних груп.
Співвідношення фактичного та необхідного кваліфікаційного розрядів	$Кср = Рб - \frac{(Кб - Кгр)}{(Кб - Км)}$ $A_{15}^{КПП} = Кср / (Рб - \frac{(Кб - Кгр)}{(Кб - Км)})_{необх}$	1↑	$Р_М$, $Р_Б$ - тарифні розряди, які відповідають меншому і більшому з двох суміжних тарифних коефіцієнтів тарифної сітки, між якими знаходиться відомий середній тарифний коефіцієнт; $к_М$, $к_Б$ - менший і більший з двох суміжних тарифних коефіцієнтів тарифної сітки, між якими знаходиться відомий середній тарифний коефіцієнт.

Відповідно до табл. 3.4 можна розрахувати показники для оцінювання

професійно-кваліфікаційних характеристик кадрового потенціалу підприємства. Їх величина носить розрахунковий характер, виражається в частках одиниці та порівнюється із нормативним значенням або напрямом його змін. Уніфікація здійснюється шляхом переведення в бали за шкалою, що наведена в Додатку Д.

Показники цієї групи дозволять виявити відповідність фактичного професійно-кваліфікаційного складу підприємства його бажаному, максимальному чи нормативному значенню, а також продемонструють тривалість трудової діяльності взагалі та на даному підприємстві, що свідчитиме про досвід працівників.

За другою компонентою методики розрахунку показників наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Методика розрахунку та нормативні значення показників за психофізіологічною компонентою ($k_{ПФ}$) І рівня (*розроблено автором*)

Показник	Формула розрахунку	Критичне значення	Умовні позначення
Середній рівень стійкості до стресу колективу	$A_{21}^{КПП} = \frac{\sum R_c}{Ч_{КПП}}$	↑	R_c - рівень стресостійкості кожного представника КПП (оцінюється експертом)
Питома вага невідпрацьованого через хворобу часу у загальній величині фонду робочого часу	$A_{22}^{КПП} = \frac{\sum Ч_{ХВ}}{ФРЧ}$	↓	$ФРЧ$ – фонд робочого часу працівників КПП; $\Sigma Ч_{хв}$ - величина невідпрацьованого через хворобу часу працівників КПП
Співвідношення жінок та чоловіків	$A_{23}^{КПП} = \frac{Ч_Ж}{Ч_Ч}$	1	$Ч_ж$ - чисельність жінок; $Ч_ч$ - чисельність чоловіків
Співвідношення жінок та чоловіків на керівних посадах	$A_{24}^{КПП} = \frac{Ч_{Ж.кер}}{Ч_{Ч\cdot кер}}$	1	$Ч_{Жкер}$ - чисельність жінок на керівних посадах; $Ч_{Чкер}$ - чисельність чоловіків на керівних посадах
Середній вік працівників підприємства	$A_{25}^{КПП} = \frac{\sum Ч_{КПП}^{i} \times B_i}{Ч_{КПП}}$	-	$Ч_{КПП}^{i}$ - чисельність працівників i-го віку; B_i – вік (оцінюється за шкалою підприємства)

Відповідно до табл. 3.5 розраховуються показники, які характеризують

психофізіологічну складову кадрового потенціалу підприємства. Рівень стресостійкості визначається за кожним працівником окремо та середній рівень його по підприємстві за залученням фахівця у цій сфері на основі спеціальних тестів. Звичайно, зростання його рівня є позитивним моментом. Інші показники розраховуються без залучення окремих експертів-фахівців на основі статистичних даних підприємства.

За третьою складовою методики розрахунку показників наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Методика розрахунку та нормативні значення показників за освітньою компонентою (k_O) І рівня (*розроблено автором*)

Показник	Формула розрахунку	Критичне значення	Умовні позначення
Відповідність працівників підприємства за освітніми вимогами посадам	$A_{31}^{КПП} = \frac{Кос.посад}{Кзаг.посад}$	1	*Кос.посад* - чисельність працівників, що відповідають освітнім критеріям посад; *Кзаг.посад* - загальна чисельність працівників, які повинні відповідати освітнім критеріям посад.
Середній рівень здатності до саморозвитку по підприємству.	$A_{32}^{КПП} = \frac{\sum R_{ср}}{Ч_{КПП}}$	↑	$R_{ср}$ - рівень саморозвитку кожного представника КПП (оцінюється безпосереднім керівником);

Згідно табл. 3.6 бачимо, що здатність до саморозвитку вимірюється безпосереднім керівником працівника на основі спеціальної шкали. За даною складовою лише один показник вимагає розрахунку окремого оціночного листа щодо визначення рівня саморозвитку працівника підприємства.

За четвертою складовою методики розрахунку показників наведені в табл. 3.7. З табл. 3.7 бачимо, що вся сукупність оціночних показників вимагає розробки спеціальних шкал для оцінювання професійної відповідальності, соціальної відповідальності, бренду/репутації працівника та його організації/самоорганізації. Вказані матеріали наведені в додатках та

представлені в бальних оцінках. Доцільно оцінювання проводити щорічно.

Таблиця 3.7

Методика розрахунку та нормативні значення показників за соціально-гуманістичною компонентою ($k_{СГ}$) І рівня (*розроблено автором*)

Показник	Формула розрахунку	Критичне значення	Умовні позначення
Середній рівень професійної відповідальності по підприємству	$A_{41}^{КПП} = \frac{\sum R_{пфв}}{Ч_{КПП}}$	↑	$R_{пфв}$ - рівень професійної відповідальності кожного представника КПП (оцінюється безпосереднім керівником);
Середній рівень соціальної відповідальності по підприємству	$A_{42}^{КПП} = \frac{\sum R_{св}}{Ч_{КПП}}$	↑	$R_{св}$ - рівень соціальної відповідальності кожного представника КПП (оцінюється безпосереднім керівником);
Середній рівень бренду/репутації по підприємству	$A_{43}^{КПП} = \frac{\sum R_{бр}}{Ч_{КПП}}$	↑	$R_{бр}$ - рівень бренду / репутації кожного представника КПП (оцінюється безпосереднім керівником);
Середній рівень організації (самоорганізації) по підприємству;	$A_{44}^{КПП} = \frac{\sum R_{о/со}}{Ч_{КПП}}$	↑	$R_{о/со}$ - рівень організації / самоорганізації кожного представника КПП (оцінюється безпосереднім керівником);

Отримані дані за кожним працівником опрацьовуються та визначається середній рівень по підприємству, який повинен зростати та прямувати до максимуму (10 балів).

За п’ятою складовою методики розрахунку показників наведені в табл. 3.8. показники цієї групи включають також спеціальні розрахункові шкали та оцінюються безпосереднім керівником.

За шостою складовою методики розрахунку показників наведені в табл. 3.9. Показник, що представлений в табл. 3.9 також ґрунтується на оцінці керівника, тому під нього розроблено спеціальну шкалу оцінювання креативності працівника. Другий показник базується на фактичній кількості підтверджених інноваційних продуктів/рішень (патент, авторське свідоцтво, стаття, тощо). Їх зміна повинна вести до максимального

рівня зростаючи.

Таблиця 3.8

Методика розрахунку та нормативні значення показників за культурно-моральною компонентою (k_{KM}) І рівня (*розроблено автором*)

Показник	Формула розрахунку	Критичне значення	Умовні позначення
Середній рівень порушення трудової дисципліни;	$A_{51}^{КПП} = \frac{\sum Птд}{Ч_{КПП}}$	↓	$Птд$ - порушення трудової дисципліни по підприємству.
Середній рівень професійної етики по підприємству	$A_{52}^{КПП} = \frac{\sum R_{пфе}}{Ч_{КПП}}$	↑	$R_{пфе}$ - рівень професійної етики кожного представника КПП (оцінюється безпосереднім керівником);
Середній рівень прийняття корпоративної культури по підприємству	$A_{53}^{КПП} = \frac{\sum R_{пкк}}{Ч_{КПП}}$	↑	$R_{пкк}$ - рівень прийняття корпоративної культури кожним представником КПП (оцінюється на основі анкетування);

Таблиця 3.9

Методика розрахунку та нормативні значення показників за інноваційною компонентою (k_I) І рівня (*розроблено автором*)

Показник	Формула розрахунку	Критичне значення	Умовні позначення
Темп приросту кількості інноваційних розробок по підприємству	$A_{61}^{КПП} = \frac{К_{ір,п}зв}{К_{ір,п}баз}$	1↑	$К_{ір,п}$ баз., зв. - загальна підтверджених інноваційних рішень/продуктів по підприємству в базовому та звітному роках;
Середній рівень креативності по підприємству	$A_{62}^{КПП} = \frac{\sum R_{КР}}{Ч_{КПП}}$	↑	$R_{КР}$ - рівень креативності кожного представника КПП (оцінюється безпосереднім керівником);

За сьомою складовою методики розрахунку показників наведені в табл. 3.10. Показники економіко-мотиваційної складової представлені як розрахунковим показником, який повинен демонструвати більш швидкий рівень зростання оплати праці по підприємству, аніж по

галузі (відповідно, мати значення більше за 1). Другий показник оцінюється за анкетою кожним працівником та узагальнюється за середньоарифметичною формулою. Його значення повинно збільшуватися та досягати максимального значення (10 балів).

Таблиця 3.10

Методика розрахунку та нормативні значення показників за економіко-мотиваційною компонентою (k_{EM}) І рівня (*розроблено автором*)*

Показник	Формула розрахунку	Критичне значення	Умовні позначення
Співвідношення темпів приросту середньомісячної заробітної плати по підприємству та середньомісячної заробітної плати в галузі	$A_{71}^{КПП} = \frac{ТпрЗП_п}{ТпрЗП_г}$	>1	$ТпрЗП_п$ - темп приросту середньомісячної заробітної плати по підприємству; $ТпрЗП_г$ - темп приросту середньомісячної заробітної плати по галузі;
Середній рівень задоволеністю працею по підприємству	$A_{72}^{КПП} = \frac{\sum R^{нм}{}_{ЗП}}{Ч_{КПП}}$ $A_{73}^{КПП} = \frac{\sum R^{м}{}_{ЗП}}{Ч_{КПП}}$	↑	$R_{ЗП}$ - рівень задоволеністю працею кожного представника КПП нематеріальний та матеріальний(оцінюється за анкетою);

В таблиця 3.11 наведено кількісні показники оцінювання кадрового потенціалу підприємства, які представлені: приростом чисельності із високою кваліфікацією, яка відноситься до штату підприємства; співвідношенням коефіцієнтів обігу з прийому та вибуття, яке демонструє стабільність кадрового потенціалу; темпом приросту продуктивності праці та відпрацьованого часу. Всі вказані показники повинні бути більше 1, що демонструє їх стан та може бути оцінено. Визначившись із методиками розрахунку оціночних показників системи І рівня – рівня підприємства, переходимо до оціночних показників ІІ рівня системи – показників оцінювання кадрового потенціалу окремих працівників підприємства.

Таблиця 3.11

Методика розрахунку та нормативні значення кількісних показників кадрового потенціалу підприємства І рівня (*розроблено автором*)

Показник	Формула розрахунку	Критичне значення	Умовні позначення
Приріст чисельності штатних працівників високої кваліфікації	$A_1^{КПП} = \frac{Чшвк_{ТЕП}}{Чшвк_{БЕЗ}}$	>1	*Чшвк* - чисельність штатних працівників високої кваліфікації (баз) – попереднього року та (теп) теперішнього
Співвідношення коефіцієнту обороту з прийняття та коефіцієнту з вибуття;	$A_2^{КПП} = \frac{Коб.пр.}{Коб.виб}$	>1	*Коб.пр* - коефіцієнт обороту з прийняття; *Коб.виб* - коефіцієнт обороту з вибуття.
Темп приросту продуктивності праці по підприємству;	$A_3^{КПП} = \frac{Прп_{ТЕП}}{ПРп_{БАЗ}}$	>1	*Прп* - продуктивність праці теперішнього (теп) та базового (баз) років.
Темп приросту відпрацьованого часу по підприємству;	$A_4^{КПП} = \frac{Чвідпр._{ТЕП}}{Чвідпр_{БАЗ}}$	>1	*Чвідпр* - час відпрацьований теперішнього та базового року відповідно.

В табл. 3.12 представимо групу показників за першою компонентою. Для оцінювання стажу трудової діяльності розробляється оціночна шкала (на підприємствах існують шкали, до яких прив'язані мотиваційні показники – збільшення заробітної плати залежно від кількості відпрацьованих років), які можна взяти за основу. Оціночні шкали наведено в Додатку Д.

Таблиця 3.12

Методика розрахунку та нормативні значення показників за професійно-кваліфікаційною компонентою ($k_{ПК}$) ІІ рівня (*розроблено автором*)

Показник	Формула розрахунку	Критичне значення	Умовні позначення
1	2	3	4
Стаж роботи працівника	A_{11}	↑	Визначається за оціночними шкалами підприємства.
Співвідношення стажу роботи за спеціальністю та загального стажу	$A_{12} = \frac{Сспец}{Сзаг}$	1	*Сспец* - стаж роботи за спеціальністю; *Сзаг* - загальний стаж.

Продовження табл. 3.12

1	2	3	4
Загальний стаж роботи працівника на даному підприємстві	A_{13}	↑	Визначається за оціночними шкалами підприємства.
Загальний стаж роботи за спеціальністю на даному підприємстві	$A_{14} = \frac{Cспецпідпр.}{Сзагпідпр}$	1	*Сспецпідпр* - стаж роботи за спеціальністю на даному підприємстві; *Сзаг* - загальний стаж роботи на даному підприємстві.
Відповідність працівника підприємства посаді	$A_{15} = 0$ не відповідає $A_{15} = 1$ відповідає	1	Відповідає (1) /не відповідає (0) професійно-кваліфікаційним характеристикам посади
Співвідношення рівня (розряда) кваліфікації із середнім;	$A_{16} = \frac{Рфакт}{Рсер.}$ -	>1	*Рфакт* - фактичний кваліфікаційний розряд працівника; *Рсер.*- середній кваліфікаційний розряд по групі (підприємству)

В табл. 3.13 представимо групу показників за другою компонентою.

Таблиця 3.13

Методика розрахунку та нормативні значення показників за психофізіологічною компонентою ($k_{ПФ}$) II рівня (*розроблено автором*)

Показник	Формула розрахунку	Критичне значення	Умовні позначення
Рівень стійкості до стресу	A_{21}	↑	Визначається тестуванням (оцінюється експертом);
Питома вага невідпрацьованого через хворобу у загальній величині запланованого часу працівника	$A_{22} = \frac{\sum Ч_{ХВ\ пр}}{ФРЧ_{пр}}$	↓	$ФРЧ_{пр}$ – фонд робочого часу працівника; $\sum Ч_{ХВ\ пр}$ - величина невідпрацьованого через хворобу часу працівника.
Вік працівника підприємства	$A_{23} = Bi_{пр}$	-	$Bi_{пр}$ – вік працівника; (оцінюється за шкалою)
Співвідношення питома вага невідпрацьованого через хворобу у загальній величині запланованого часу працівника до такої ж величини по підприємству	$A_{24} = \frac{A_{22}}{A_{22}^{КПП}}$	1↓	-

Показники, що наведені в табл. 3.13 мають як спеціальні розрахункові шкали (наведені в Додатку Д), так і розрахунковий характер.

За третьою складовою методики розрахунку показників наведені в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Методика розрахунку та нормативні значення показників за освітньою компонентою (k_O) ІІ рівня (*розроблено автором*)

Показник	Формула розрахунку	Критичне значення	Умовні позначення
Відповідність працівника за освітніми вимогами посаді	$A_{31}=1$ відповідає $A_{31}=0$ не відповідає	1	Відповідає (1) /не відповідає (0) освітнім характеристикам посади
Здатність до саморозвитку	A_{32}	↑	Визначається безпосереднім керівником відповідно до оціночного листа (оцінюється експертом);

За четвертою складовою методики розрахунку показників наведені в табл. 3.15. Вони ґрунтуються на спеціально розроблених оціночних шкалах за даними показниками.

Таблиця 3.15

Методика розрахунку та нормативні значення показників за соціально-гуманістичною компонентою (k_{CT}) ІІ рівня (*розроблено автором*)

Показник	Формула розрахунку	Критичне значення	Умовні позначення
1	2	3	4
Рівень професійної відповідальності працівника	$A_{41}=R_{пфв_i}$	↑	$R_{пфв_i}$ - рівень професійної відповідальності працівника (оцінюється керівником)
Рівень соціальної відповідальності працівника	$A_{42}=R_{св_i}$	↑	$R_{св_i}$ - рівень соціальної відповідальності (оцінюється безпосереднім керівником)
Рівень власного бренду (репутації) працівника	$A_{43}=R_{бр_i}$	↑	$R_{бр_i}$ - рівень бренду/репутації працівника (оцінюється безпосереднім керівником)

Продовження табл. 3.15

1	2	3	4
Рівень організації (самоорганізації) працівника	$A_{44} = R_{o/co\,i}$	↑	$R_{o/co\,i}$ - рівень організації / самоорганізації працівника (оцінюється керівником);

За п'ятою складовою методики розрахунку показників наведені в табл. 3.16. Показники цієї групи включають також спеціальні розрахункові шкали та оцінюються безпосереднім керівником.

Таблиця 3.16

Методика розрахунку та нормативні значення показників за культурно-моральною компонентою (k_{KM}) ІІ рівня (*розроблено автором*)

Показник	Формула розрахунку	Критичне значення	Умовні позначення
Рівень порушення трудової дисципліни;	$A_{51} = Птд_i$	↓	$Птд_i$ - порушення трудової дисципліни по підприємству (оцінюється керівником)
Рівень професійної етики працівника	$A_{52} = R_{пфе_i}$	↑	$R_{пфе_i}$ - рівень професійної етики працівника (оцінюється керівником)
Рівень прийняття корпоративної культури працівником	$A_{53} = R_{пкк\,i}$	↑	$R_{пкк\,i}$ - рівень прийняття корпоративної культури працівником (оцінюється на основі анкетування)

За шостою складовою методики розрахунку показників наведені в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Методика розрахунку та нормативні значення показників за інноваційною компонентою (k_I) ІІ рівня (*розроблено автором*)

Показник	Формула розрахунку	Критичне значення	Умовні позначення
1	2	3	4
Співвідношення кількості інноваційних продуктів працівника та середнього по підприємству	$A_{61} = \frac{K_{ip,n_i}}{K_{ip,n}ср}$	↑	K_{ip,n_i} - кількість підтверджених інноваційних рішень/продуктів працівника; $K_{ip,n}ср$ - середня кількість підтверджених інноваційних рішень/продуктів

Продовження табл. 3.17

1	2	3	4
Рівень креативності працівника	$A_{62} = R_{KPi}$	↑	R_{KPi} - рівень креативності працівника (оцінюється безпосереднім керівником)

Показники, що наведено в табл. 3.17 мають як розрахунковий характер, так і оціночних безпосередньо керівником. За сьомою складовою методики розрахунку показників наведені в табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Методика розрахунку та нормативні значення показників за економіко-мотиваційною компонентою (k_{EM}) II рівня (*розроблено автором*)

Показник	Формула розрахунку	Критичне значення	Умовні позначення
Співвідношення темпів приросту середньомісячної заробітної плати працівника та середньомісячної	$A_{71} = \frac{ТпрЗП_{пр}}{ТпрЗП_{п}}$	>1	$ТпрЗП_{п}$ - темп приросту середньомісячної заробітної плати по підприємству; $ТпрЗП_{пр}$ - темп приросту середньомісячної заробітної плати працівника;
Рівень задоволеністю працею працівника	$A_{72} = R^{нм}_{ЗПi}$ $A_{73} = R^{м}_{ЗПi}$	↑	$R_{ЗПi}$ - рівень задоволеністю працею працівника нематеріальне та матеріале відповідно (оцінюється за анкетою);

В таблиця 3.19 наведено кількісні показники оцінювання кадрового потенціалу працівника.

Таким чином, автором було представлено два рівні оціночних показників кадрового потенціалу на підприємстві які мають різновекторне спрямування та одиниці виміру, тому їх уніфікація та приведення до єдиного виміру здійснюється на основі бальної оцінки. Автором розроблено бальну систему переводу оціночних показників, яка наведена в Додатку Д. Кожному значенню (діапазону значень) відповідає певна кількість балів. В основу бальної шкали покладено максимальну оцінку 10 балів (max = 10 балів) та мінімальну – 1 бал (min = 1 бал). Кількість груп визначалася на основі формули Стерджеса. Також застосовувалася методика визначення

стресостійкості й соціальної адаптації Холмса й Раге [313]; графічна шкала оцінок [314]; ранговий метод [315,316].

Таблиця 3.19

Методика розрахунку та нормативні значення кількісних показників кадрового потенціалу підприємства ІІ рівня (*розроблено автором*)

Показник	Формула розрахунку	Критичне значення	Умовні позначення
Темп приросту продуктивності праці працівника	$A_1 = \frac{Прп_{ТЕПі}}{ПРп_{БАЗі}}$	>1	$Прп_i$ - продуктивність праці працівника теперішнього (теп) та базового (баз) років.
Співвідношення темпу приросту продуктивності праці працівника та темпу приросту продуктивності праці по підприємству	$A_2 = \frac{A_1}{A_3^{КПП}}$	>=1	-
Темп приросту відпрацьованого часу працівника	$A_3 = \frac{Чвідпр._{ТЕПі}}{Чвідпр_{БАЗі}}$	>1	$Чвідпр_i$ - час відпрацьований працівником теперішнього та базового року відповідно.
Співвідношення темпу приросту відпрацьованого часу працівника та темпу приросту відпрацьованого часу по підприємству	$A_4 = \frac{A_3}{A_4^{КПП}}$		-

Вказана система оцінки може видатися громіздкою, але насправді реальна для реалізації в програмі MS Excel, де, завдяки прописаним формулам, самостійно будуть вибиратися необхідні бали за той чи інший показник залежно від його величини.

Управління кадровим потенціалом підприємства як складною, динамічною системою в умовах стрімких трансформаційних процесів вимагає використання сучасного методичного інструментарію оцінювання рівня КПП, основою якого є його структуризація за кількісними та якісними характеристиками, які об’єднано в компоненти, що представлені оціночними показниками. Це потребує дослідження існуючої методичної бази оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві та визначення оптимального методу оцінки.

3.2 Аналіз методичного інструментарію оцінювання кадрового потенціалу підприємства

Управління кадровим потенціалом підприємства як складною, динамічною системою в умовах стрімких трансформаційних процесів вимагає використання сучасного методичного інструментарію оцінювання його рівня. Базою для управління повинна стати оцінка рівня кадрового потенціалу підприємства, а процес оцінювання не здійснюється сам по собі, а є логічною та необхідною частиною процесу управління в сучасному світі. Тому виникає необхідність вивчення провідних практик оцінювання КПП та аналітичного огляду підходів, методик та методів, які застосовуються для оцінювання.

В наукових дослідження українських економістів досить часто використовуються два поняття «оцінка» та «оцінювання», які найчастіше ототожнюються між собою. В той же час, з мовознавчого погляду доцільніше використовувати поняття «оцінювання», яке передбачає процес, в той час, як оцінка – це вже створене судження за результатами оцінювання; думка, міркування щодо чогось.

В англійському варіанті для перекладу слова «оцінка» використовується два слова: «*evaluation*» та «*assessment*». У першому випадку, як термін проектного менеджменту, оцінювання – це процес або процедура визначення змін за певними проектами, програмами, політиками з метою перевірки досягнення результатів, припущень, тощо. Друге слово – є загальновживаним та, під час перекладу, розуміється нами як процес, який може бути несистемним, збору та аналізу інформації, а також формування суджень на його основі.

В даній статті термін «оцінювання» будемо використовувати для означення процесу/процедури, а термін «оцінка» – для означення результативних суджень цього процесу. Щодо оцінювання КПП, то будемо

його розуміти як процес визначення рівня КПП на основі певного методичного інструментарію для прийняття управлінських рішень щодо розробки заходів задля його трансформації у відповідності до цілей та завдань підприємства.

Дослідження в цій сфері представлені роботами широкого кола науковців: Шаульської Л.В., Колот А. М. Харун О.А., Бурачека І.В., Правди О.Ф., Железняк В.В., Шахно А. Ю. та багатьох інших, які вивчали різноманітні прояви оцінки кадрового та трудового потенціалів підприємства, а також методичний інструментарій оцінювання кадрів та персоналу підприємств. Теоретико-методичне надбання вказаних авторів стало відправною точкою дослідження.

В той же час, представлений методичний інструментарій вирізняється неоднозначністю в царині групування методів та їх класифікації для оцінювання КПП, підміню понять базового категорійного апарату, відсутністю єдиної логіки використання методичного інструментарію для оцінювання саме кадрового потенціалу підприємства. Саме вказані неузгодженості вимагають обґрунтування та упорядкування методичного інструментарію оцінювання кадрового потенціалу підприємства.

Аналіз досліджень в сфері оцінювання КПП дозволили виділити декілька ключових моментів:

1) оцінювання КПП, виходячи з його особливостей, доцільно здійснювати з двох позицій: макро- та мікроекономічного, бо, з одного боку, кадровий потенціал є складовою потенціалів більш високого рівня (підприємства, регіону, галузі, країни, тощо), а з іншого – базується на індивідуальному потенціалі працівника, який є основою формування систем більш високого рівня [164]. Вказаний момент вимагає врахування досвіду використання методичного інструментарію оцінювання системи як більш високого рівня (трудового, економічного тощо потенціалів підприємства), так і низького – потенціалу працівника. Крім того, вивчення напрацювань в цій сфері свідчить про використання методів оцінки персоналу (кадрів) на

підприємстві під час оцінювання КПП, що пов’язано із двобічністю вказаної категорії, яка чисельно ґрунтується на кадрах, але оцінюється якісно як потенціал.

2) відсутнє єдине розуміння, що використовується для оцінювання: методи, методики, підходи: одні й ті ж елементи в різних публікаціях підмінюються та мають різні назви, що веде до плутанини та викликає неточності в термінології. Так, говориться про коефіцієнтну методику, яка є гібридом «витратних та порівняльних підходів до оцінки» [101,164]. Вважаємо за необхідне логічно структурувати та пов’язати в ланцюг і, відповідно, співвіднести існуючі підходи, методики та методи, що використовуються в процесі оцінювання кадрового потенціалу. Будемо виходити із загальноприйнятих базових визначень основних методичних категорій: метод (з гр. methodos) визначається як спосіб пізнання, дослідження явищ природи і суспільного життя; сукупність прийомів чи операцій практичного або теоретичного освоєння дійсності, підпорядкованих вирішенню конкретного завдання; методика (з гр. methodike) – розуміється вже як сукупність методів, прийомів проведення будь-якої роботи, як система правил використання методів, прийомів та операцій. Тому, однозначно, можна сказати, що методика може включати певну сукупність необхідних методів, які поєднані певною послідовністю для досягнення поставленої цілі.

Поняття «підхід» розглядається з декількох точок зору: 1) як певний напрям у науці або дослідженнях; 2) як думка, погляд, з позиції якої розглядається певний об’єкт дослідження; 3) як сукупність способів, прийомів розгляду чого-небудь, впливу на кого-, що-небудь, ставлення до кого-, чого-небудь; сукупність єдиноспрямованих за змістом принципів і методів, які не виходять за рамки підходу.

Виходячи з вищенаведеного, можна сказати, що підхід може об’єднувати як сукупність методів, так і сукупність методик. Тобто виступає більш широкою категорією відносно методик та методів.

3) найчастіше в проаналізованих джерелах говориться про три основні

підходи до оцінки кадрового потенціалу: витратний, порівняльний та результативний [164,375,376,377], але в роботі [373] згадується доходний підхід. Вважаємо за логічне витратний та доходний підходи поєднати у вартісний, який є базовим підходом до оцінки потенціалу, про що говориться в роботі [374]. Там же [374] до витратного та доходного підходів додано порівняльний, що, на наш погляд, не є коректним, адже порівняльний підхід передбачає порівняння працівників підприємства, їх продуктивності, динаміки особистого професійного зростання [374] і це порівняння ґрунтуватися може не на вартісних характеристиках.

В той же час виділяються методики [374]: вартісна, яка включає доходний, витратний та порівняльний підходи, та відносна, що складається з методу ассесмент-центру, експертних методів, соціометричного обстеження, тестування, що більше характерно для порівняльного підходу.

В свою чергу, витратний підхід представлено двома групами витратних методик [375] (в цьому варіанті підхід трактується як ширша категорія, аніж методики): 1) на основі ряду показників; 2) на основі оцінки одиниці живої праці одного працівника. Під час уживання будь-якого методу, методики, підходу передбачається використання цілого ряду показників, які можуть бути як абсолютні, так і відносні. Але їх сукупність ще не свідчить про наявність певної методики.

Окрім названих підходів до оцінки КПП, в дослідженні [375] вказано на існування інших підходів: ресурсного, факторного, інтегрального, суб’єктивного [378].

Крім того, в роботі [169] вирізняють методичні підходи щодо оцінки кадрового потенціалу підприємства, на основі експертних оцінок та на основі економічної оцінки, що можна трактувати як методики, засновані на експертних методах (наприклад, інтегральний підхід) та на основі вартісного підходу (наприклад, як витратний, так і доходний підходи мають явне економічне вираження).

Як поєднання порівняльного та витратного підходів, виділяється

окремо коефіцієнтна методика. У цьому випадку методика включає в себе певні підходи і тлумачиться більш широко відносно підходів. Слід зауважити, що використання коефіцієнтів характерно для різновидності інтегрального підходу [379]

В роботі [101] представлено цілий ряд авторських методик, які розроблялися як вітчизняними, так і закордонними науковцями для оцінювання кадрового (трудового) потенціалу: В. Аллавердян запропонував методику оцінки вартості кадрового потенціалу підприємства на основі оціночної вартості окремого працівника, а О.Є. Талан дотримується витратного підходу в оцінці, де, за економічним змістом, вирізняє поточні та інвестиційні витрати на трудовий потенціал, аналогічно О. Федонін наполягає на вартісній оцінці потенціалу, де використовує як оціночні коефіцієнти, так і показники, пов'язані з додатково доданою вартістю, часткою прибутку, капіталізацією компанії; Т.В. Хлопова та М.П. Д'якович на основі анкетного опитування пропонують інтегральну оцінку трудового потенціалу працівників підприємства; В.Н. Авдєєнко та В.А. Котлов свою методику базують на ресурсних та результативних показниках (продуктивність праці, коефіцієнт змінності робочої сили), а О.І. Цикорін розглядає оцінювання потенціалу через визначення ресурсів робочого часу; Л.І.Меньшиков базує свою методику на системі різнопланових коефіцієнтів.

Оригінальністю вирізняється класифікація, запропонована Л. Шаульською, яка групує методики за чотирма підходами: кількісний прямий (передбачає наявність кількісних прямих показників), кількісний непрямий (відносні кількісні показники), якісний (наявність якісних показників) та інтегральний (сукупність інтегральних показників) [380].

Вважаємо, що методики оцінювання кадрового потенціалу реалізуються в межах того чи іншого підходу із використанням певного методу або їх комбінації.

В статті [375] її автором було проведено групування та систематизацію методів, які використовуються залежно від того чи іншого підходу. Усю

сукупність методів оцінювання потенціалу окремих працівників поділено на 3 групи: якісні, кількісні та комбіновані.

А в роботі [86], її автор застосовує три традиційні методи оцінювання персоналу, що виділяються Завіновською Г.Т., до оцінки кадрового потенціалу підприємства, а саме: бальна/небальна оцінка за діловими якостями, які максимально відповідають особистості, яка оцінюється; оцінка на основі результатів діяльності; оцінювання на основі системи тестових методів оцінювання. Відсутність однозначності класифікації методів оцінки кадрового потенціалу наведено в табл. 3.20, де представлено існуючі варіанти групування методів, що використовуються для оцінки кадрового потенціалу, залежно від різних класифікаційних ознак.

Таблиця 3.20

Аналіз групування методів оцінки КПП за різними класифікаційними ознаками (*узагальнено автором на основі* [379, 375, 381-383, 385-386])

Автор, джерело	Класифікаційна ознака	Назва групи методів	Характеристика	Методи, що відносяться до групи
1	2	3	4	5
Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. [381] Миронова Л.Г. [379]	Залежно від ступеню сучасності	Традиційні	Сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег.	Бібліографічний, метод заданої бальної оцінки, ранжування, метод парних порівнянь, метод еталону, метод графічного профілю, оцінка за результатами
		Нетрадиційні (сучасні)	Розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінці працівника його колегами і здатність працювати в групі	Атестація, 360^0 атестація, ассесмент центр, аналіз людських ресурсів, метод управління за цілями, метод оцінки за KPI, метод радару
Колот А. М. [382]	Залежно від суб’єкта проведення	Самооцінка	-	-
		Зовнішня оцінка	-	-
Федулова Л.І., Сокирник І.В., Стадник В.В. [386]	За об’єктом оцінки (одна особа чи група)	Методи індивідуальної оцінки	Сфокусовані на оцінці потенціалу одного працівника	-
		Методи групової оцінки	Сфокусовані на оцінці потенціалу групи працівників	-

Продовження табл. 3.20

1	2	3	4	5
Харун О.А. [375], Бондаревська К.В., Сорокотяга Т.Л. [383]	Залежно від типу показників, які використовуютьс я	Якісні	Базуються на якісних характеристиках КПП	*Анкетування,* інтерв'ю, матричний метод, групова дискусія, вільних характеристик, ділових ігор, описовий, метод оцінювання за вирішальною ситуацією
		Кількісні	Базуються на кількісних характеристиках КПП	Метод рангового порядку, бальної оцінки, система графічного профілю, рейтинговий, метод взначеного розподілу
		Комбіновані	Базуються як на якісних, так і на кількісних характеристиках КПП	Тестування, співбесіда, ФРД, метод «360 градусів», метод компетенцій (базових компетентностей), порівняння парами, суми оцінок, класифікації, експертний, шкали спостереження за поведінкою, анкетування
Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. [370,385]	За формою вираження кінцевого результату	Описові	Базуються на описових (якісних) характеристиках КПП	*Анкетування,* інтерв'ю, матричний метод, групова дискусія, вільних характеристик, ділових ігор, описовий, метод оцінювання за вирішальною ситуацією
		Кількісні	Базуються на кількісних характеристиках КПП	Метод рангового порядку, бальної оцінки, система графічного профілю, рейтинговий, метод взначеного розподілу
		Комбіновані	Базуються як на якісних, так і на кількісних характеристиках КПП	Тестування, співбесіда, ФРД, «*360 градусів*», компетенцій (базових компетентностей), порівняння парами, суми оцінок, класифікації, експертний, шкали спостереження за поведінкою, *анкетування*
Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. [370,385]	За інструментами оцінювання	Прогностичні	Інформаційною базою є результат обстежень, інтерв'ю, співбесід	-
		Практичні	Спирається на оцінку результатів практичної діяльності працівника	-
		Імітаційні	Працівник оцінюється за поведінкою в умовах конкретної ситуації	-

Як бачимо з табл. 3.20, відсутня однозначність групування методів, що застосовуються до оцінки кадрового потенціалу підприємства. Слід відмітити деякі неузгодженості в наведених класифікаціях, так, наприклад, виділені групи методів за класифікаційною ознакою «За формою вираження кінцевого результату» майже співпадає з групами методів за ознакою «Залежно від типу показників, які використовуються». Тому групування методів на якісні, кількісні та комбіновані нам видається найбільш доречним. Безпосередньо самі методи, при такому групуванні, можуть дублюватися (анкетування, метод 360 градусів відносяться як до групи якісних, так і комбінованих методів).

Окрім цього, як вже згадувалося, в роботі [375] наведено методи, які доречні для використання залежно від того чи іншого методичного підходу: метод визначення стимуляторів та дестимуляторів – для факторного підходу; метод оцінки нормативом роботи – для факторного; метод рядів динаміки – для ресурсного; різноманітні варіації методу експертних оцінок – для інтегрального; а групи кількісних та якісних методів доцільні для суб'єктивного та порівняльного підходів; вартісний підхід передбачає використання методів аналізу втрат та капіталізації прибутку.

Розподіл методів за підходами є цікавим та корисним в процесі оцінювання кадрового потенціалу підприємства, але, в той же час, багато новітніх методів оцінки (ассасмент-центр, HRA, метод управління за цілями (MBO), метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності (KPI), метод радару) досить складно співвіднести з тим чи іншим підходом (оскільки вони можуть використовуватися за різних підходів, окрім методу радару, який переважно застосовується при інтегральному підході). Тому, на думку авторів, їх доцільно згрупувати окремо.

Припускаємо, що використання того чи іншого методу (або їх сукупності) для оцінювання КПП залежить від багатьох факторів, таких як: мета оцінки, стиль керівництва, рівень стратегічного та оперативного управління, рівень кваліфікації управлінського персоналу, тощо. Тому кожне

керівництво обирає собі ту чи іншу сукупність методів та поєднує їх у відповідні методики в межах того чи іншого підходу до проведення оцінювання. Відповідно до визначених ключових моментів представимо структурно-логічну послідовність використання методичного інструментарію для оцінювання кадрового потенціалу підприємства (рис. 3.5).

З рис. 3.5 бачимо ієрархічно впорядковану структурно-логічну послідовність використання методичного інструментарію для оцінювання кадрового потенціалу підприємства, де виділено методичні підходи: вартісний, порівняльний, суб'єктивний, факторний, результативний, ресурсний, інтегральний. В межах цих підходів формуються методики оцінки КПП відповідно до можливостей та потреб підприємства, із використанням різноманітних груп методів, які можуть бути класифіковані за різними ознаками, та оптимізуватися в межах певних підходів. Слід зауважити, що методи оцінювання можно розподілити залежно від об'єкту оцінки: індивідуальні – використовуються для оцінювання потенціалу одного працівника; колективні – вживаються для оцінювання потенціалу колективу працівників; та універсальні, які можуть бути застосовані в обох випадках.

Опис сутності методів оцінювання та специфіку їх застосування автором подано в додатку И. Так, в табл. И.1 представлено методи оцінювання трудового потенціалу окремих працівників, що узагальнено в роботах [387,388]. Вважаємо за можливе їх застосування й до кадрового потенціалу працівника так як останній є складовою більш високої за рівнем системи – трудовий потенціал. Слід зауважити, що автором запропоновано дворівневу систему оцінювання кадрового потенціалу підприємства, яка передбачає його оцінку з двох рівнів: підприємства та працівника.Тому метод, який буде застосовуватися та який базується на сукупності показників, по-перше, повинен підходити для оцінювання будь-якого рівня. А, по-друге, враховувати якісні та кількісні характеристики кадрового потенціалу будь-якої системи. Отже, зведення показників можливе шляхом використання того чи іншого підходу (табл. И.2 додатку И).

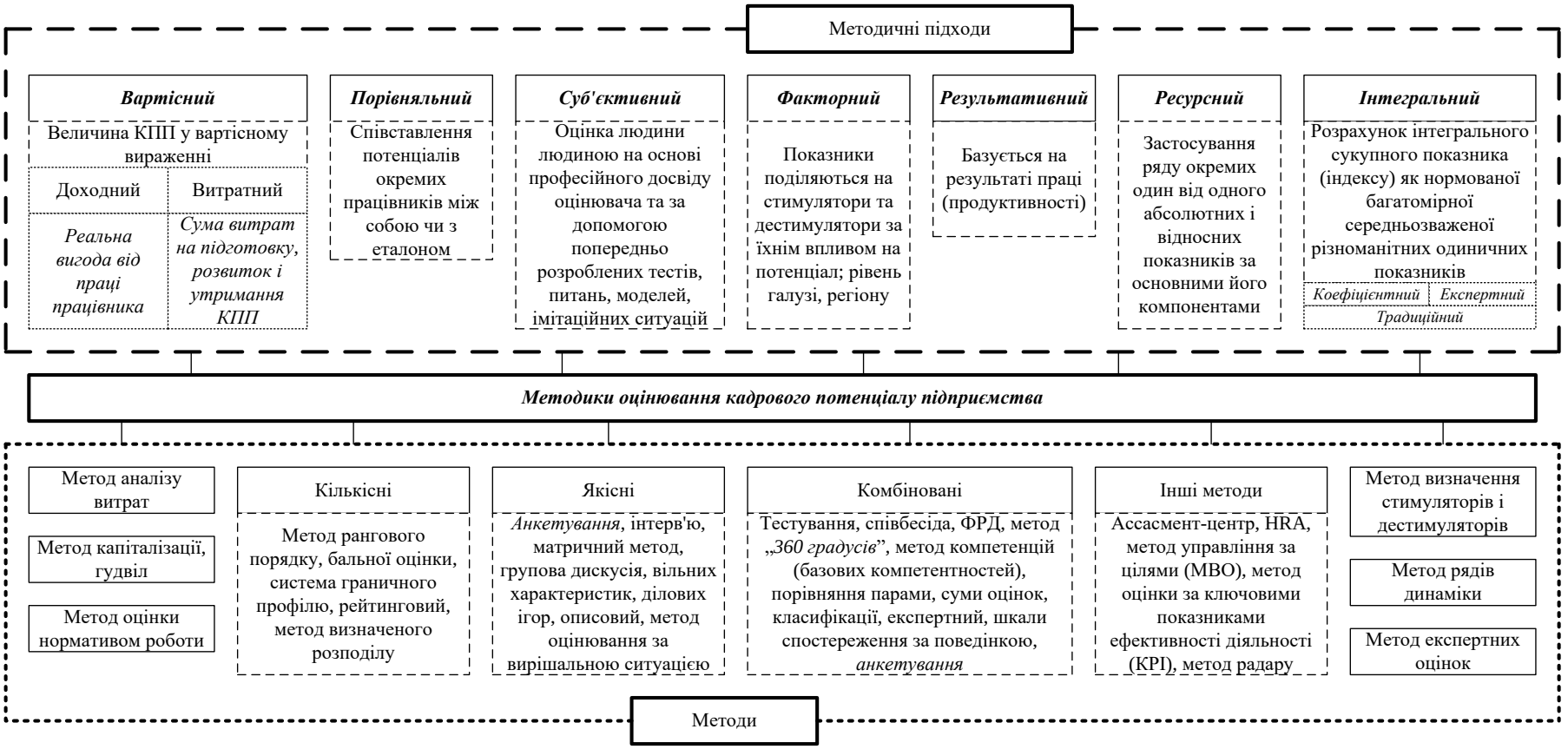


Рисунок 3.5. Методичний інструментарій оцінювання кадрового потенціалу підприємства (*побудовано автором на основі* [370, 379, 375, 381-383, 385-386])

Базуючись на літературних джерелах [379, 375, 381-386,389] було складно рейтинг популярності застосування того чи іншого методу для оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві за частотою згадування в наукових джерелах та визначено ранг (табл. И.3 додатку И). Відповідно, перше місце займає коефіцієнтний метод; друге – експертний метод; третє – витратний метод; четверте – метод радару. Саме з них необхідно обрати оптимальний метод оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві відповідно до мети дисертаційного дослідження.

Для визначення оптимального методу оцінювання кадрового потенціалу пропонується застосувати метод аналізу ієрархії, який дозволяє структурувати проблему, сформувати набір альтернатив, визначити критерії, що розкривають альтернативи, означити вагомість цих критеріїв, оцінити альтернативи за кожним критерієм, найти неточності та суперечності в твердженнях експертів, провести ранжування альтернатив, проаналізувати рішення та обґрунтувати отриманні результати.

Метод ієрархій (*Analityc hierarchy process*) є одним із найбільш популярних методів прийняття управлінських рішень в соціально-економічних системах, що розроблений в 70-х роках минулого століття американським вченим Томасом Сааті (Додаток Ж). Це один з критеріальних методів, який допомагає зробити вибір та виважено прийняти управлінське рішення, базуючись на розумінні сутності проблеми та вимогами до її вирішення.

Роботи українських дослідників характеризуються, переважно, поглибленням принципів побудування та сфер прикладання MAI [391].

Метод грунтується на «декомпозиції проблеми на більш прості складові частини та в обробці суджень особи чи осіб, які приймають рішення на підставі парних порівнянь пріоритетів (критеріїв) доцільності, що дозволяє надати оцінку рівню взаємодії елементів ієрархії» [391].

Етапи застосування вказаного методу наведено на рис. 3.6. Формулювання завдання (1 етап) передбачає наявність початкових даних, які

готуються та відбираються експертами попередньо, а вже потім докладно підлягають аналізу.

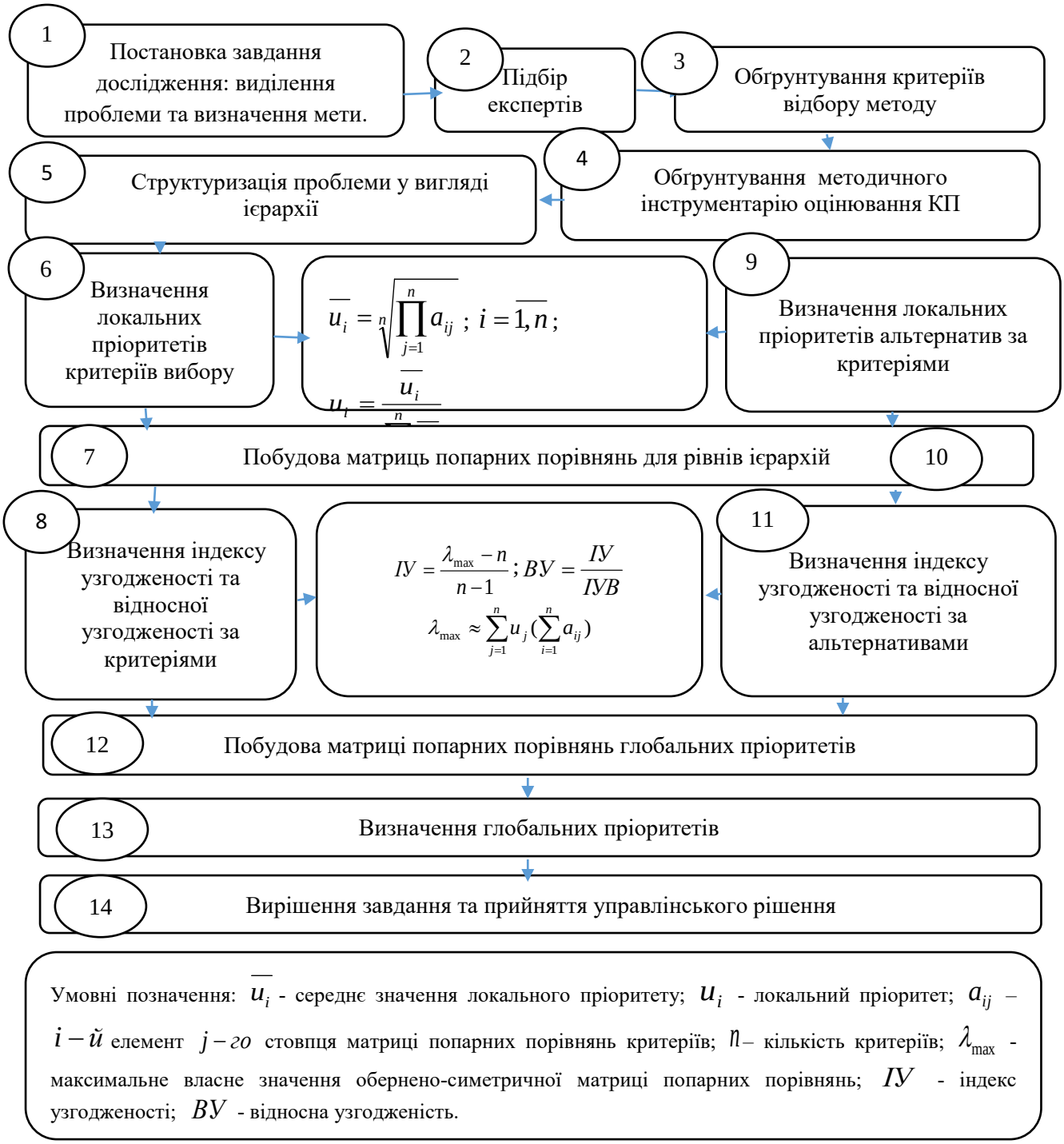


Рис. 3.6. Етапи обґрунтування методичного інструментарію вибору методу оцінювання КПП на основі методу аналізу ієрархій (*побудовано автором на основі* [392-393])

Саме тому необхідно відібрати експертів в сфері управління та

оцінювання кадрового потенціалу, які визначать методичний інструментарій оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві, що підлягатиме вибору, а також встановлять критерії відбору того чи іншого методу. Виходячи з мети дослідження здійснюється структуризація проблеми. Потім, на етапах 6-8 проводиться робота щодо визначення пріоритетності відібраних критеріїв (формування їх локальних пріоритетів), а на етапах 9-11 формуються локальні пріоритети обраних експертами альтернатив (методів оцінювання).

Математичний інструментарій на цих етапах використовується однаковий.

Вказані етапи дозволяють сформувати матрицю глобальних пріоритетів, яка базується на локальних пріоритетах критеріїв та локальних пріоритетах альтернатив, та визначити безпосередньо глобальні пріоритети.

Найвищий рівень глобального пріоритету і є вирішенням поставленого завдання та дозволяє прийняти виважене управлінське рішення.

Спираючись на визначену етапність використання методу Т. Сааті, встановимо оптимальний метод оцінювання кадрового потенціалу підприємств [394].

1. Виділення проблеми та визначення мети: встановити оптимальний метод оцінювання кадрового потенціалу підприємств.

2. Сформувати групу експертів, які підготують вибірку методичного інструментарію оцінювання кадрового потенціалу підприємств та встановлять критерії, що висуваються до кожного методу оцінювання.

3. В результаті дослідження, було визначено 4 найпопулярніші методи оцінювання кадрового потенціалу, які використовуються на підприємствах України. До них віднесено: коефіцієнтний, експертний, радарний, витратний. Саме з них необхідно обрати оптимальний для оцінювання кадрового потенціалу.

4. Базуючись на бінарному підході та роботі експертів (додаток К, табл. К.1-К.2), визначено такі критерії, що висуваються до методичного інструментарію оцінювання кадрового потенціалу підприємства:

- по-перше – це доступність, що дозволяє представляти інформацію для всіх (реципієнтів) користувачів (працівник, керівна ланка, аудит, тощо);
- по-друге – це конкретність, яка дозволяє результат представити мінімальною кількістю цифр, але, в той же час, є можливість розгорнутого вивчення результату;
- по-третє – це універсальність, яка дає змогу оцінювати як кадровий потенціал працівника, так і сукупний кадровий потенціал підприємства.

Таким чином, виконавши перші чотири етапи (рис. 3.6), можемо здійснити декомпозцію проблеми у вигляді ієрархії, яка буде мати вигляд (рис. 3.7). Це дозволяє визначити відносний вплив на найвищий рівень ієрархії [393].

Як бачимо з рис. 3.7, на першому, найвищому рівні представлено завдання дослідження – вибір методу оцінювання кадрового потенціалу підприємства.

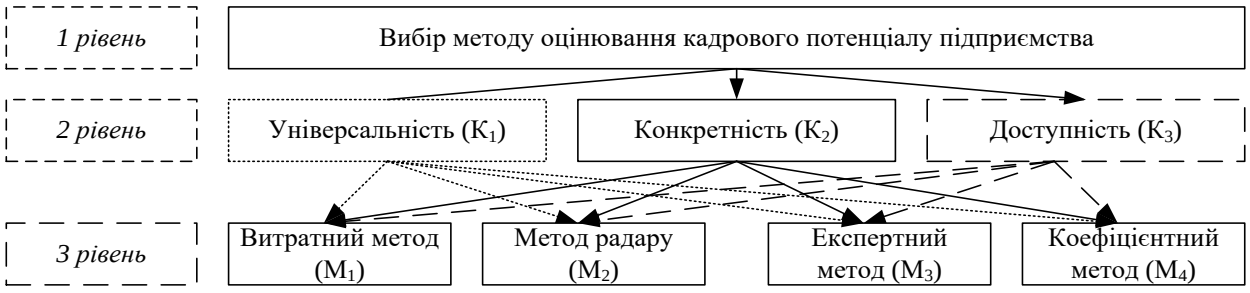


Рис.3.7. Ієрархічна декомпозиція проблеми вибору методу оцінювання КПП (*побудовано автором на основі* [392-393])

На другому наведено критерії відповідності методів, які обрано експертами для подальшого вибору: K_1 – критерій універсальності; K_2 – критерій конкретності; K_3 – критерій доступності.

Третій рівень представлений методами оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві, які пропонуються для вибору за визначеними критеріями: M_1 – витратний метод; M_2 – метод радару; M_3 – експертний метод; M_4 –

коефіцієнтний метод.

Згідно закону ієрархічної неперервності, складові останнього ієрархічного рівня попарно співставляються зі складовими наступного, вищого рівня і так до досягнення верхівки ієрархії.

Попарне порівняння вагомості критеріїв передбачає кількісне оцінювання, під час якого використовується шкала відносної вагомості (табл. 3.21), розроблена Т. Сааті [392].

Таблиця 3.21

Шкала відносної вагомості критеріїв [392]

Інтенсивність відносної вагомості	Визначення
Однозначна (точна) оцінка	
1	Рівнозначна вагомість
3	Помірна перевага
5	Середня перевага
7	Перевага вища середньої
9	Значна перевага
Компромісні випадки (проміжні рішення між двома сусідніми оцінками)	
2	Між рівнозначною вагомістю та помірною перевагою
4	Між помірною та середньою перевагою
6	Між середньою перевагою та перевагою вище середньої
8	Між перевагою вище середньої та значною перевагою

Використання кваліметричної шкали передбачає, що, отримання під час порівняння одного елемента з іншим табличного значення інтенсивності відносної вагомості, передбачає отримання оберненої величини під час порівнянні другого з першим (в першому випадку – 5, а обернена величина 1/5).

Встановимо пріоритетність критеріїв та здійснимо оцінку кожної з альтернатив за ними, визначивши найважливішу. для цього здійснимо побудову матриці попарних порівнянь для другого – критеріального – рівня (в табл. 3.22 представлено узагальнення думок експертів, які зведені за середньоарифметичною в додатку К табл. К.3).

Побудова матриці попарних порівнянь здійснюється на основі

визначення відношення критерію i до критерія j, що дозволяє отримати a_{ij}. При цьому $a_{ji} = 1/a_{ij}$, а a_{ii} =1. Розрахунок компонентів вектора локальних пріоритетів, проводиться із використанням формул 3.1 та 3.2 [392]:

$$\overline{u_i} = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^{n} a_{ij}}, \tag{3.1}$$

$$u_i = \frac{\overline{u_i}}{\sum_{i=1}^{n} \overline{u_i}} \tag{3.2}$$

де a_{ij} – i-й елемент $u_i = \frac{\overline{u_i}}{\sum_{i=1}^{n} \overline{u_i}}$ стовпця матриці попарних порівнянь критеріїв ($i = \overline{1,n}$);

n – кількість критеріїв.

Вектор пріоритетів рівня (u_i,...u_n) – це рейтинг вузлів певного рівня, який визначається із врахуванням припущення, що вузли певного рівня виступають як альтернативи. А всі рівні, окрім тих, які містять альтернативи, сформовані з чинників, що впливають на загальний вектор пріоритетів [392]. Таким чином, пріоритети вузлів-факторів кількісно характеризують вагомість врахування кожного фактора щодо інших факторів того самого рівня (чим більше значення набуде u_i, тим вагомішим буде фактор цього вектора пріоритетів) [392]. Розрахункові значення вектору локальних пріоритетів наведено в останньому стовпчику табл. 3.22. Крім того, необхідно провести визначення узгодженості локальних пріоритетів на основі індексу узгодженості (*ІУ*) та відносної узгодженості (*і-й*).

Це потребує розрахування максимального власного значення оберненосиметричної матриці попарних порівнянь за формулою [392]:

$$\lambda_{max} \approx \sum_{j=1}^{n} u_i * \sum_{i=1}^{n} a_{ij}. \quad (3.3)$$

Таблиця 3.22

Матриця попарних порівнянь для елементів 2-го рівня (*узагальнено автором на основі експертних оцінок*)

Елементи 2-го рівня	K_1	K_2	K_3	Локальні пріоритети (u_i)	Ранг
Універсальність (K_1)	1	3	3	0,584	1
Конкретність (K_2)	1/3	1	1/3	0,135	3
Доступність (K_3)	1/3	3	1	0,280	2
λ_{max}					3,136
j-го					0,068
$ВУ = \frac{ІУ}{ІУВ}$					0,117

Індекс узгодженості (*ІУ*) – «кількісне оцінювання суперечливості результатів порівнянь» [392]. Варто відмітити, що між достовірністю та недостовірністю немає явного зв'язку. Протиріччя у порівняннях виникають через суб'єктивні помилки експерта (експертів). Індекс узгодженості не залежить від шкал порівнянь, проте залежить від кількості парних порівнянь. Індекс узгодженості – «позитивна цифра, і чим менше протиріч у порівняннях, тим меншим є його значення. Під час використання способу порівнянь з еталоном значення індексу узгодженості дорівнює нулю» [392]. Відносна узгодженість (*ВУ*) – «відношення індексу узгодженості до середньостатистичного значення індексу узгодженості при випадковому виборі коефіцієнтів матриці порівнянь» [392]. При цьому *ІУВ* – число випадкової узгодженості.

Нижче представлена табл. 3.23 величин випадкового індексу (*ІУВ*) для різних матриць порядку від 2 до 15 [393]. Результати розрахунку приведено в останньому рядку табл. 3.23, що дозволяє сформувати такі висновки: найбільш важливим критерієм відбору методу оцінювання кадрового потенціалу є K_1, чия частка становить 58,4%; друге місце посідає K_3, який займає 28,0% в загальному підсумку; третій за важливістю ранг присвоєно другому критерію (13,5%).

Таблиця 3.23

Еталонні значення показника узгодженості, залежно від кількості об’єктів, що порівнюються [339]

Кількість об’єктів	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Випадковий індекс (*ІУВ*)	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57	1,59

Проведемо побудову будуємо матриці попарних порівнянь для третього рівня ієрархії відносно кожного критерія (в табл. 3.24-3.26 представлено узагальнення думок експертів за середньоарифметичною (Додаток К, табл. К.4-К.6).

Таблиця 3.24

Матриця попарних порівнянь для елементів 3-го рівня за критерієм «Універсальність»

Елементи 3-го рівня	M_1	M_2	M_3	M_4	Локальні пріоритети u_i	Ранг
Витратний метод (M_1)	1	1/3	1/3	5	0,169	3
Метод радару (M_2)	3	1	3	5	0,507	1
Експертний метод (M_3)	3	1/3	1	3	0,258	2
Коефіцієнтний метод (M_4)	1/5	1/5	1/3	1	0,067	4
$\boldsymbol{u}_i$ =4,296; *ІУ* =0,099; *ВУ* =0,1096						

Таблиця 3.25

Матриця попарних порівнянь для елементів 3-го рівня за критерієм «Конкретність»

Елементи 3-го рівня	M_1	M_2	M_3	M_4	Локальні пріоритети u_i	Ранг
Витратний метод (M_1)	1	1/3	1/5	5	0,152	3
Метод радару (M_2)	3	1	3	5	0,517	1
Експертний метод (M_3)	2	1/3	1	3	0,263	2
Коефіцієнтний метод (M_4)	1/5	1/5	1/3	1	0,068	4
$\boldsymbol{u}_i$ =4,2; *ІУ* =0,067; *ВУ* =0,0774						

Бачимо, що найвищий пріоритет за критерієм універсальність отримує

метод радару (50,7%), другий ранг отримує експертний метод (25,8%), на третьому – витратний метод – 16,9% і найнижчий ранг отримує коефіцієнтний метод (6,7%).

Таблиця 3.26

Матриця попарних порівнянь для елементів 3-го рівня за критерієм «Доступність»

Елементи 3-го рівня	M_1	M_2	M_3	M_4	Локальні пріоритети u_i	Ранг
Витратний метод (M_1)	1	1/3	1/7	5	0,141	3
Метод радару (M_2)	3	1	3	5	0,524	1
Експертний метод (M_3)	3	1/3	1	3	0,266	2
Коефіцієнтний метод (M_4)	1/5	1/5	1/3	1	0,069	4
$\boldsymbol{u}_i$ =4,15; $IУ$ =0,049; $BУ$ =0,0550						

З критерієм конкретність найвищий рівень пріоритету належить також методу радара – 51,7%, другий ранг присвоєно експертному методу (26,3%), третій – витратний метод (15,2%) і останній – коефіцієнтний метод (6,8%).

За останнім критерієм – доступність – найвищий пріоритет знову ж таки належить радарному методу (52,4%). Відносна узгодженість в межах допустимих 10 %.

Після цього визначаємо глобальні пріоритети, що дозволяють вибрати оптимальний метод оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві (табл. 3.27).

Таблиця 3.27

Матриця глобальних пріоритетів

Критерії / Складові	K_1	K_2	K_3	Глобальні пріоритети	Ранг
	0,584	0,135	0,281		
Витратний метод (M_1)	0,169	0,152	0,141	0,158	3
Метод радару (M_2)	0,507	0,157	0,524	*0,513*	*1*
Експертний метод (M_3)	0,257	0,263	0,266	0,261	2
Коефіцієнтний метод (M_4)	0,067	0,068	0,069	0,068	4

Відповідно до даних табл. 3.27 найвищий рівень глобального пріоритету належить методу радару (51,3%), що свідчить про його універсальність, конкретність та доступність у використанні під час оцінювання рівня кадрового потенціалу на підприємстві. Другий ранг присвоєно експертному методу (26,1%), третій – витратному методу (15,8%) і четвертий – коефіцієнтному методу (6,8%).

Візуалізація отриманих результатів на основі рис. 3.7 представлена на рис. 3.8.

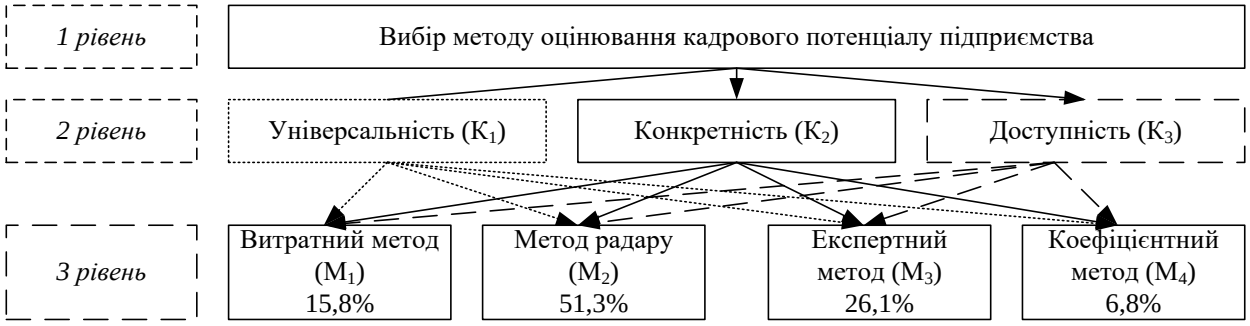


Рис. 3.8. Обґрунтування методу оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві (у*загальнено автором)*

Отже, автором встановлено [394], що метод радару є оптимальним методом під час оцінювання кадрового потенціалу виходячи з його дуальності і саме його доцільно покласти в основу методики оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві.

3.3 Методика оцінювання кадрового потенціалу підприємства

Нагальною проблемою сьогодення для підприємств будь-якої сфери діяльності та форми власності стає забезпечення їх стійкого розвитку, яке неможливе без відповідного управління. Крім того, слід відмітити провідну роль людини як носія цінності в економіці та рушійну силу розвитку, що

обумовлює інтенсифікацію досліджень та впровадження новацій саме в галузі соціально-трудових відносин. Тому ефективне управління кадровим потенціалом як квінтесенцією найбільш кваліфікованих працівників стає запорукою зростання загальної соціально-економічної ефективності компанії. Безумовно, здійснювати управління потрібно з огляду на досягнутий рівень кадрового потенціалу, що ставить перед керівництвом підприємств необхідність у розробці та використанні такої методики оцінювання, яка б стала підґрунтям для прийняття виважених управлінських рішень. В силу мінливих зовнішніх та внутрішніх умов господарювання, диверсифікованої специфіки діяльності, вивчення та адаптація такого методичного інструментарію стає актуальним та своєчасним науковим завданням.

Чималий вклад здійснила ціла плеяда науковців: Білорус Т.В., Гриньова В.М., Харун О.А., Бурачек І.В., Железняк В.В., Шахно А.Ю. та багато інших, які вивчали різноманітні прояви оцінки кадрового та трудового потенціалів підприємства, а також методичний інструментарій оцінювання кадрів та персоналу підприємств. В аспекті інтегрального інтелекту колективу розглядається проблематика управління персоналом в монографії Калініченко Л.Л. [366], де визначено основні його властивості: аутопоез, когерентність, синергетичність та інтелектуальна сила. Незважаючи на високий ступінь популярності вивчень тематики оцінювання кадрового потенціалу на підприємствах, залишається цілий ряд неузгодженостей щодо правомірності використання методичного інструментарію та структурно-логічного порядку реалізації процесу оцінки. Крім того, в існуючих дослідженнях приділено недостатньо уваги синергії, яка виникає в процесі взаємодії працівників, які уособлюють в собі кадровий потенціал підприємства, що й виявляється в ході оцінювання.

Саме тому автор ставить собі за мету розробити методику оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві із врахування синергії, яка виникає під час взаємодії носіїв кадрового потенціалу.

Оцінювання КПП, виходячи з його особливостей, доцільно

здійснювати з двох позицій: макро- та мікроекономічного, бо, з одного боку, кадровий потенціал є складовою потенціалів більш високого рівня (підприємства, регіону., галузі, країни, тощо), а з іншого – базується на індивідуальному потенціалі працівника, який є основою формування систем більш високого рівня [164]. Вказаний момент вимагає врахування досвіду використання методичного інструментарію оцінювання системи як більш високого рівня (трудового, економічного тощо потенціалів підприємства), так і низького – потенціалу працівника. До основних властивостей КПП як системи слід віднести: цілісність (зміна одного компонента системи впливає на інші та систему в цілому), ієрархічність (кадровий потенціал є системою більш низького порядку відносно потенціалу підприємства чи трудового потенціалу), емерджентність (поява у цілого властивостей, неадитивних властивостям частин, що входять у нього, тобто властивостей, які не витікають з властивостей його частин [269]), функціональність (взаємодія компонентів системи відбувається в межах функціонального призначення).

Базуючись на викладеному та спираючись на напрацювання [366], слід враховувати під час оцінювання КПП синергію, яка може утворюватися при взаємодії потенціалів окремих працівників – представників кадрового потенціалу підприємства – в процесі діяльності задля досягнення певної мети чи вирішення завдання, які забезпечують сталий розвиток суб’єкта господарювання. Крім того, вивчення напрацювань в цій сфері свідчить про використання методів оцінки персоналу (кадрів) на підприємстві під час оцінювання КПП, що пов’язано із двобічністю вказаної категорії, яка чисельно ґрунтується на кадрах, але оцінюється якісно як потенціал.

Відповідно до вищенаведеного пропонується методика оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві, яка базується на врахуванні двох аспектів [397] – кадрового потенціалу *r*-го працівника (*КПr*) та кадрового потенціалу підприємства (*КПП*) та наявності синергії (S_s), що виникає від взаємодії окремих кадрових потенціалів працівників. Передбачається, що процедура оцінювання буде включати в себе декілька етапів: підготовчий,

відбірко вий, аналітичний та контрольний, за кожним з яких треба виконати ряд кроків. Методика оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві наведена на рис. 3.9, розглянемо її більш докладно.

Першим етапом автором визначено підготовчий етап, на якому передбачено:

- підбір та формування дворівневої групи експертів. Оцінювання передбачає залучення експертів до оцінювання кадрового потенціалу як окремих працівників, так і кадрового потенціалу підприємства в цілому, що вимагає формування двох груп фахівців, кількістю не менше 10 осіб кожна.

До оцінювання слід залучати не лише фахівців підприємства, де здійснюється процедура, а й зовнішніх спеціалістів в цій сфері, які можуть бути представниками рекрутингових та аудиторських компаній, фахівцями науково-дослідних установ, державних органів, незалежних консультантів. Обов'язковим є перевірка узгодженості думок експертів під час проведення оцінювання, для чого використовується коефіцієнт конкордації.

1 Формування переліку складових оцінки (k) як *КПr*, так і *КПП*. Більшість дослідників в цій сфері кадровий потенціал розглядають через призму складових, компонент, субпотенціалів, тощо, які вже описуються певною системою показників. На підприємстві, формування компонент-листа доцільно здійснювати на основі рекомендацій та надавати цей перелік для відбору експертам.

2 Формування переліку показників (a_i) за складовими оцінки *КПr* в розрізі категорій працівників та їх критеріїв. За кожною складовою доцільно скласти перелік показників, що можуть її характеризувати, а також визначитися з критеріальною величиною (нормативною, еталонною, цільовою) або напрямком її зміни (зростання / зменшення є позитивним / негативним).

3 Формування переліку показників (A_i) за складовими оцінки *КПП* та їх критеріїв. Формується перелік показників для оцінювання кадрового потенціалу підприємства, які можна співвіднести зі складовими,

встановлюється їх нормативне/еталонне/цільове значення або напрямок змін. На підприємстві, формування листа показників доцільно здійснювати на основі рекомендацій та надавати цей перелік для відбору експертам.

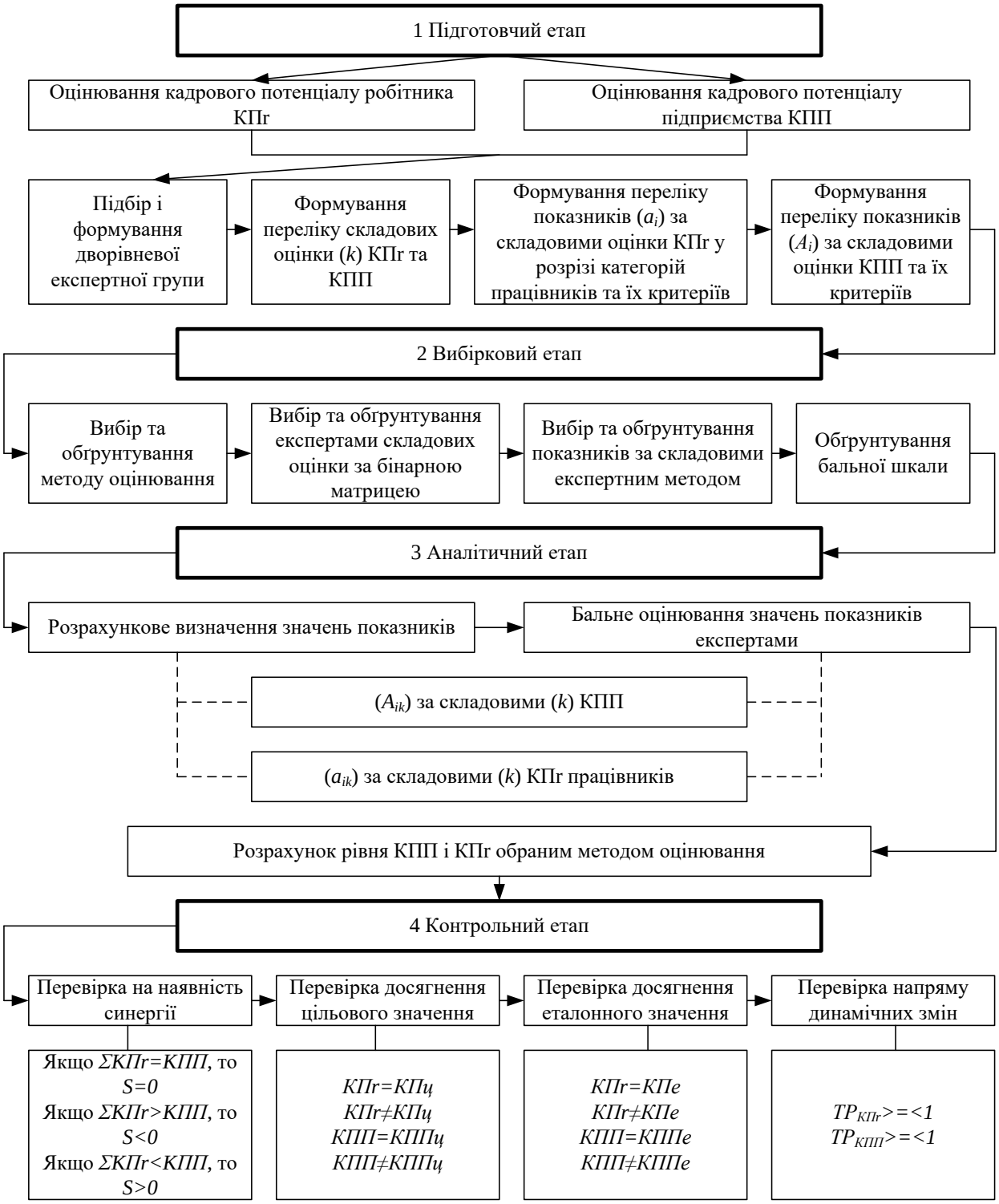


Рисунок 3.9. Науково-методичний підхід до оцінювання кадрового потенціалу підприємства

(*розроблено автором*)

Провівши перелічені дії, маємо сформовані групи експертів та перелік складових/показників для оцінювання як *КПr*, так і *КПП*.

Далі переходимо до наступного – відбіркового етапу, який дозволяє визначитися безпосередньо з інструментарієм та показниками оцінювання необхідним саме для даного підприємства та його цілей. Другий етап включає:

- вибір та обґрунтування методу оцінювання. На цьому кроці керівництво та експертна група вибирають метод оцінювання кадрового потенціалу. З проведеного аналізу методичного інструментарію [387], найчастіше використовується інтегральний підхід, який має цілий ряд модифікацій: зведення одиничних показників в єдиний сукупний інтегральний показник може здійснюватися двома способами: розрахунковим та експертним, а у якості проявів вказаного підходу визначаються три основні напрями: традиційний, експертний та коефіцієнтний [378]. Така диференціація методів оцінювання вимагає їх обґрунтування на основі сукупності критеріїв, перелік яких залежать від цілей та завдань керівництва в площині управління кадровим потенціалом.

В результаті використання методу аналізу ієрархій в цьому дослідженні було відібрано оптимальний метод для оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві, яким визначено метод радару (радарний метод) [394].

Розглянемо досвід його використання в наукових дослідженнях в сфері оцінювання потенціалу. Так, для оцінки потенціалу малого підприємства [398], адаптаційного [399] та маркетингового [400], а також трудових ресурсів [401] та управлінського персоналу [402] пропонується використовувати одну із варіацій інтегрального підходу, яка дозволяє представити й графічну візуалізацію, - метод радару (радарний метод), який полягає в розрахунку відносної площі радару, що будується всередині оціночного кола за визначеним показниками (критеріями). При цьому, показники та їх оцінка здійснюється експертами (фахівцями), а зведення до

інтегрального значення відбувається за формулою площі. Порівняння з еталонним (максимальним) рівнем дозволяє виявити сильні та слабкі складові, визначити рівень конкурентоспроможності окремих працівників, графічно оцінити прогалини. Також до переваг цього методу слід віднести те, що його можна використовувати для оцінки як окремих працівників (наприклад, при прийомі на роботу за завчасно розробленими критеріями), так і в цілому до рівня кадрового потенціалу підприємства.

Розглянемо процедуру його використання, яка автором висвітлювалася в роботах [403-405]. Передбачається розрахунок як фактичних значень, так і еталонного. Визначення еталонної величини кадрового потенціалу працівника (*КПr*) та підприємства (*КПП*) рекомендовано здійснювати за формулою [402]

$$S = \frac{1}{2} R^2 n \times \sin(360/n), \tag{3.4}$$

де S – площа оціночного багатокутника (максимальне, еталонне значення величини *КПП* та *КПr*);

R – радіус описаної окружності багатокутника (максимальне значення оціночного показника відповідно до прийнятої експертами шкали);

n – число осей радара (число оціночних показників).

Відповідно, ф. 3.4 набуває вигляду:

$$КПП_e = \frac{1}{2} R^2 n \times \sin(360/n), \tag{3.5}$$

$$КПr_e = \frac{1}{2} R^2 n \times \sin(360/n). \tag{3.6}$$

Визначення фактичного рівня кадрового потенціалу працівника

передбачає розрахунок значень показників (A_i) за кожною складовою (k) кожного працівника (r) та їх оцінювання за бальною шкалою. Адаптуючи формулу визначення оціночного радару [402] до потреб дослідження розрахунок індивідуального ($КПr$) та загального ($КПП$) пропонується здійснювати за формулами 2 та 3 відповідно:

$$КП_{\text{r}} = \sin(360/n) \times \frac{(A_{11} \times A_{12} + A_{12} \times A_{13} + ... + A_{\text{ki}} \times A_{11})}{2}, \quad (3.7)$$

де $КПr$ – площа r-го оціночного радару (величина кадрового потенціалу r-го працівника);

n – число осей радара (n-рівне числу оціночних показників);

$A_{11}...A_{ki}$ – координати показників на відповідних осях.

$$КПП = \sin(360/n) \times \frac{(A_{11}^{КПП} \times A_{12}^{КПП} + A_{12}^{КПП} \times A_{13}^{КПП} + ... + A_{ki}^{КПП} \times A_{11}^{КПП})}{2}, \quad (3.8)$$

де $КПП$ – площа оціночного радару (величина кадрового потенціалу підприємства);

n – число осей радара (n-рівне числу оціночних показників);

$A_{11}^{КПП}...A_{ki}^{КПП}$ – координати показників на відповідних осях.

Розрахунок порівняльного коефіцієнту відбувається за формулами

$$K_{КП_{\text{r}}} = \frac{КП_r}{КП_{re}}, \quad (3.9)$$

$$K_{КПП} = \frac{КПП}{КПП_e}. \quad (3.10)$$

Це дозволяє порівняти розрахунковий рівень кадрового потенціалу

підприємства з еталонним. Максимальне значення коефіцієнту є 1 або 100%.

В табл. 3.28 представлено процедуру оцінювання кадрового потенціалу.

Таблиця 3.28

Аналітична таблиця для оцінювання кадрового потенціалу працівників та підприємства (*розроблено автором*)

Найменування	Складова 1			Складова 2			Складова k			$КП_r$ / $КПП$	$К_{КПr}/К_{КПП}$
	A_{11}	A_{12}	A_{1i}	A_{21}	A_{22}	A_{2i}	A_{k1}	A_{k2}	A_{ki}		
Працівник 1	…	…	…	…	…	…	…	…	…	$КП_1$	$К_{КП_1}=\frac{КП_1}{КП_{re}}$
Працівник 2	…	…	…	…	…	…	…	…	…	$КП_2$	$К_{КП_2}=\frac{КП_2}{КП_{re}}$
…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
Працівник r	…	…	…	…	…	…	…	…	…	$КП_r$	$К_{КП_r}=\frac{КП_r}{КП_{re}}$
$A_{ki}^{ср}=\frac{\sum_1^r A_{ki}}{r}$	$A_{11}^{ср}$	$A_{12}^{ср}$	$A_{1i}^{ср}$	$A_{21}^{ср}$	$A_{22}^{ср}$	$A_{2i}^{ср}$	$A_{k1}^{ср}$	$A_{k2}^{ср}$	$A_{ki}^{ср}$	$\Sigma КПr^{ср}$	-
Підприємство	$A_{11}^{КПП}$	$A_{12}^{КПП}$	$A_{1i}^{КПП}$	$A_{21}^{КПП}$	$A_{22}^{КПП}$	$A_{2i}^{КПП}$	$A_{k1}^{КПП}$	$A_{k2}^{КПП}$	$A_{ki}^{КПП}$	$КПП$	$К_{КПП}=\frac{КПП}{КПП_e}$

Як бачимо з табл. 3.28 за показниками в межах складових відбувається формування кадрового потенціалу кожного працівника, який розраховується як окремо, так і усереднено. На основі загальних характеристик за визначеними показниками відбувається визначення величини кадрового потенціалу підприємства.

Проведені аналітично-розрахункові дії дають право надати оцінку кадровому потенціалу як кожного працівника (*КПr*), виявити його слабкі та сильні сторони, вибудувати рейтинг працівників, так і загальному його рівню (*КПП*), порівняти величину кадрового потенціалу підприємства з еталонною або в динаміці за ряд років чи між підприємствами.

Метод радару дозволяє візуалізувати проведені розрахунки, що значно спрощує сприйняття результатів оцінювання та, у разі потреби, оприлюднення. Отримані значення рівня *КПr* та *КПП* є основою для

менеджменту персоналу на підприємстві:

- вибір та обґрунтування експертами складових оцінки за бінарною матрицею. Цей крок доцільно здійснювати із залученням експертами та використанням бінарної матриці як це рекомендовано в роботі [37]. Використовуючи сформований перелік можливих складових кадрового потенціалу, експерти, проставляючи значення 0 чи 1 визначають необхідність тієї чи іншої складової. За загальним підсумком визначаються складові *КПr* та *КПП*.

- вибір та обґрунтування показників за складовими експертним методом. Ґрунтуючись на переліку показників, які описують кадровий потенціал різних категорій працівників чи підприємства, та обґрунтованих складових, експерти визначають оціночні показники *КПr* та *КПП*. Цей крок можна реалізувати як звичайним брейнстормінгом, так і використовуючи бінарну матрицю, як це було запропоновано на попередньому кроці. Як результат – отримуємо під кожну складову (k) *КПr* та *КПП* перелік показників (A_i)/(a_i).

В попередньому підрозділі 3.1 автором було проведено роботу щодо обґрунтування компонентів кадрового потенціалу на підприємстві із встановленням відповідних сутнісних характеристик. Саме тому оцінювання буде здійснюватися на основі загальних кількісних характеристик та в розрізі компонент: професійно-кваліфікаційна; психофізіологічна; освітня; соціально-гуманістична; культурно-моральна; інноваційна; економіко-мотиваційна [172, 368].

Там же, автором було обґрунтовано показники для оцінювання як індивідуального кадрового потенціалу працівника (табл. Л.3, Додаток Л), так і кадрового потенціалу підприємства (табл М.3, Додаток М) за компонентами та категоріями працівників. Також за кожним показником визначено: еталонне (нормативне) значення та бажаний напрям динамічних змін.

- обґрунтування бальної шкали. Визначені оціночні показники можуть мати різноспрямований характер та якісний або кількісний вираз, тому, з

метою уніфікації, доцільно застосувати додаткову оцінку в балах. Для цього експерти затверджують єдину шкалу для уникнення непорозумінь.

Базуючись на обраному методичному інструментарію, компонентах та показниках, а також шкалі оцінювання можна переходити до наступного – третього етапу – аналітичного, на якому безпосередньо провадиться: розрахункове визначення значень показників та бальне оцінювання значень показників експертами. Слід зауважити, що оцінювання проводиться окремо за декількома напрямками: оцінювання рівня кадрового потенціалу підприємства, оцінювання рівня кадрового потенціалу працівника за категоріями: керівники, фахівці, робітники. Відповідно, всі показники та складові, які визначалися на попередніх етапах, відповідають вказаним напрямкам.

Виконавши аналітичні дії відповідно до обраного методу оцінювання та отримавши розрахункові значення кадрових потенціалів, переходимо до останнього, контрольного етапу, де перевіряється відповідність отриманих фактичних значень критеріальним значенням:

- на наявність синергії. Аналітичний етап дозволяє визначити загальну величину кадрового потенціалу підприємства та суму кадрових потенціалів працівників за категоріями та в цілому, при порівнянні яких може наступати декілька варіантів ситуацій: відсутність синергії ($S=0$); наявність позитивної синергії ($S>0$); наявність негативної синергії ($S<0$). Вказаний показник дозволяє визначити напрями підвищення ефективності управління кадрвоим потенціалом на підприємстві – система управління та методичний інструментарій чи характеристики кадрового потенціалу підприємства.

- на досягнення цільових значень показників. Перевіряється рівень розрахункових кадрових потенціалів тим, які були визначені як цільові ($КП_г = КП_ц$ та $КПП = КПП_ц$), та, у разі недосягнення ($КП_г \neq КП_ц$ та $КПП \neq КПП_ц$), встановлюється причина. Також визначаються складові й показники, які

послугували недосягненню.

- на досягнення еталонного значення. Під час використання інтегрального підходу до оцінювання, можливо визначення максимально можливого або еталонного значення показника, що оцінюється. Розрахункове значення $КП_г / КПП$ може відповідати еталонному рівню $КП_{re} / КПП_e$ або ні. Тому визначаються причини недосягнення та складові й показники, які стали причинами низького рівня. Максимальне наближення до 1 порівняльного коефіцієнту ($K_{КП_г} \to 1$; $K_{КПП} \to 1$), який визначає співвідношення розрахункового показника та еталонного є основним критерієм ефективності управління кадровим потенціалом на підприємстві. Він дозволяє визначити резерви зростання кадрового потенціалу за 1 та 2 рівнем системи оцінювання.

- на виявлення напряму динамічних змін. Динамічні зміни рівнів кадрового потенціалу визначаються шляхом розрахунку темпів росту і при цьому вони можуть бути менше, більше або рівні 1. Цей крок дозволяє визначити основні тенденції розвитку кадрового потенціалу як кожного працівника, так і підприємства в цілому, що є вагомим інформаційним підґрунтям для прийняття управлінських рішень.

Запропонована методика враховує основні властивості соціально-економічних систем, якою є й кадровий потенціал підприємства, та синергію, як необхідний ефект управління. Попередньо автором розроблялася система оцінювання діяльності працівників трнаспортних підприємств [406,407].

Ефективність управління кадровим потенціалом підприємства значною мірою залежить від застосовуваних методів управління у розрізі категорій працівників. Це обумовлює й застосування критеріїв оцінки ефективності у відповідності до статусу працівника підприємства, адже специфіка їх діяльності безпосередньо впливає на кінцеві результати та показники їх кадрового потенціалу. Показники можуть різнитися в залежності від категорії – керівник, фахівець, робітник, адже специфіка їх трудової діяльності відобразиться й на показниках, які будуть описувати їх кадровий

потенціал. На підприємстві, формування листа показників доцільно здійснювати на основі рекомендацій та надавати цей перелік для відбору експертам.

Автором запропоновано виконувати оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом підприємства у розрізі таких однорідних кадрових груп: керівники, фахівці, робітники, застосовуючи для їх оцінювання притаманні лише їм компоненти та характеристики (рис. 3.10).

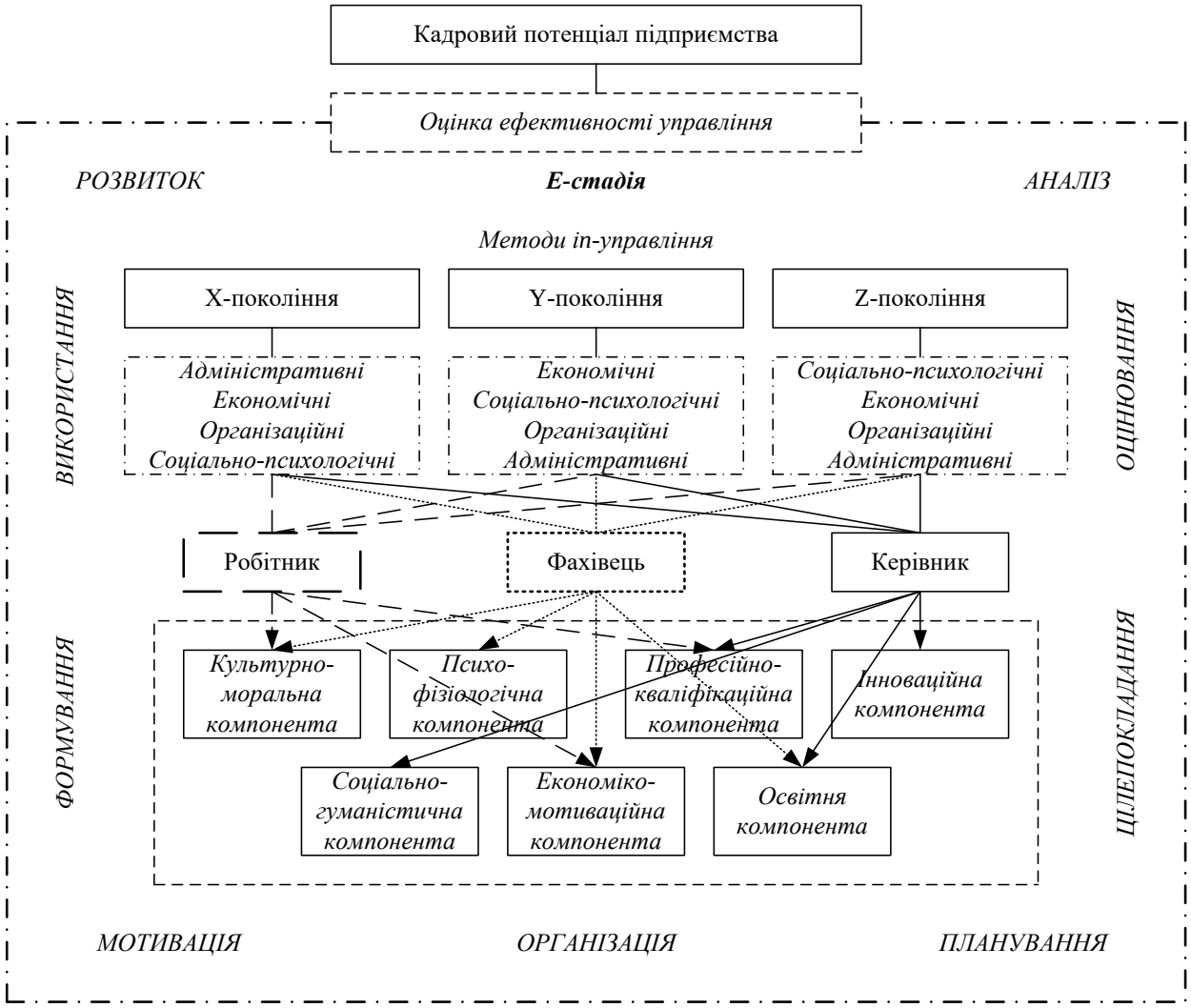


Рис. 3.10. Оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом підприємства у розрізі кадрових груп (*розроблено автором*)

Отже, автором, на основі попередньо визначених характеристиках,

компонентах, показниках та методів, було розроблено методику оцінювання кадрового потенціалу на двох рівнях [397,406-407]: підприємства та окремого працівника, яка передбачає на контрольному етапі перевірки на ефективність управління кадровим потенціалом на підприємстві (через синергію, відповідність цілям, еталонному значенню, напряму динамічних змін), а також удосконалено методичний інструментарій оцінювання кадрового потенціалу.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано компоненти, які визначають його структуру, й показники кадрового потенціалу на підприємстві експертами шляхом використання бінарної матриці. Саме тому оцінювання буде здійснюватися на основі загальних кількісних характеристик та в розрізі компонент: професійно-кваліфікаційна; психофізіологічна; освітня; соціально-гуманістична; культурно-моральна; інноваційна; економіко-мотиваційна.

Запропоновано дворівневу систему оціночних показників кадрового потенціалу на підприємстві, яка грунтується на відборі його характеристик, групуванні їх за складовими, на основі бінарного підходу, та визначенню відповідних показників, яка, на відміну від існуючих, враховує систему показників оцінювання кадрового потенціалу підприємства (І рівень) та систему оцінювання кадрового потенціалу працівників (ІІ рівень) та ґрунтується на розрахункових і експертних покажчиках.

Встановлено, що використання методичного інструментарію для оцінювання кадрового потенціалу має невпорядкований характер, що потребувало його обґрунтування та логічної структуризації. Вказано на необхідність врахування під час оцінювання КПП як методичного інструментарію оцінки потенціалу як складної соціально-економічної

системи, так і персоналу (кадрів). Визначено логічну послідовність використання методичного інструментарію оцінювання кадрового потенціалу підприємства: методи, методики, підходи.

Обгрунтовано оптимальний метод оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві на основі методу аналізу ієрархій, яким визначено метод радару, який в повній мірі відповідає критеріям доступності, конкретності та універсальності.

Адаптовано математичний інструментарій методу радару до оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві та представлено аналітичну таблицю співвіднесення оціночних результатів рівнів кадрового потенціалу працівників та підпрємства в цілому. Використання оціночних показників, що сформовані за компонентами та в розрізі категорій працівників, із використанням адаптованих до потреб дослідження формул, дозволить визначити розрахунковий рівень кадрового потенціалу підприємств.

Запропоновано авторську методику оцінювання кадрового потенціалу підприємства, яка враховує дуальність соціально-економічної системи (складається з систем більш низького рівня та належить до системи більш високого рівня) та базується на оцінці: сукупності окремих кадрових потенціалів працівників та підприємства загалом, що передбачає виконання чотирьох етапів: підготовчого, відбіркового, аналітичного та контрольного. Запропоновано, під час оцінювання, перевіряти розрахункові фактичні величини на: наявність синергії, яка виникає під час взаємодії окремих потенціалів; відповідність цільовому значенню, яке встановлено керівництвом; відповідність еталонному значенню, яке обумовлено експертами або має математично обґрунтований характер; напрям динамічних змін величин кадрового потенціалу.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи, відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [368,387,388,394-397,403-405].

РОЗДІЛ 4
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

4.1 Підприємства транспортної сфери України: сутність, класифікація та особливості

Слід відмітити, що транспортна галузь, займає важливе місце в економіці України, так, виходячи із структури валової доданої вартості за I кв. 2018р., її частка становила 8,2% (для порівняння: будівництво – лише 2,2%, сільське господарство – 4,0%, хоча нижче, аніж в промисловості – 27,7% та торгівлі – 17,5%) (за даними [225). Але важливість транспортного комплексу, на нашу думку, визначається не лише його прямим позитивним економічним впливом на ВВП, але й опосередкованим, адже розвинена транспортна інфраструктура спричиняє мультиплікативний ефект у вигляді підвищення доступності інвесторів, туристів та власних громадян до будь-якого місця України. А це, в свою чергу, обумовлює створення логістичних хабів, нових робочих місця, пожвавлює виробництво та торгівлю, туризм, тим самим підвищуючи загальне ВВП та ВРП та надаючи трансформаційні впливи на кадровий потенціал не лише транспортної галузі, а й інших. Розрахувавши коефіцієнти кореляції (R) між ВВП України (млн. грн) та обсягами вантажообороту (млрд. т.км), а також між ВВП та обсягами перевезених вантажів (млн.т), врахувавши аналітичний період 2002-2017рр., отримаємо високу щільність зв'язку – 0,756 та 0,766 відповідно. Вказане ще раз доводить важливість галузі для національної економіки.

Відповідно, в рамках цього дослідження, це потребує вивчення складу, структури та особливостей транспортної сфери України.

Відомими вітчизняними дослідниками в сфері економіки транспорту є

Дикань В.Л., Кірдіна О.Г., Чорнобровка І.В., Шинкаренко В.Г., Дейнека О.Г., Дмітрієв І.А., Євсєєва О.О., Зоріна О.І., Третяк В.П., Зайцева І.Ю. [181, 406, 410-415]; наукові дослідження в сфері праці та оцінювання потенціалу із врахуванням специфіки транспорту відображені в науковому здобутку такої плеяди науковців як: Калініченко Л.Л., Компанієць В.В., Криворучко О.М., Позднякова Л.О., Токмакова І.В., Каличева Н.Є. [366,406-409].

Так, в роботах Диканя В.Л., Компанієць В.В., Калініченко Л.Л. та ін. [366, 406-409] особлива увага приділялася питанням управління людськими ресурсами на залізничному транспорті та наголошувалося на необхідності якісного перегляду традиційних систем управління на підприємствах транспорту внаслідок їх неефективності через зміну умов господарювання. Роль управління персоналом на залізничному транспорті в аспекті його стратегічного розвитку досліджувалася в роботах [408-409, 416], де визначено значущість кадрової складової в стратегічному управлінні, а також особливості стратегічного управління персоналом на залізничному транспорті України та недоліки в керуванні ним. Як бачимо, в представлених дослідження особливу увагу приділено саме залізничному транспорту, яке має суттєві специфічні риси в порівнянні з автомобільним. В дослідженні [417] було розвинуто теоретичні положення щодо управління персоналом промислових підприємств на основі рівня трудової мотивації працівників, їх задоволеності працею, що було покладено в основу управлінської моделі.

Базуючись на роботах вказаних вчених, розглянемо роль та місце транспорту в економічній системі України, а також визначимо основні тенденції галузевого ринку праці. Базовим в дослідженні є поняття «транспорту», яке розуміється як «галузь матеріального виробництва, що здійснює комплекс транспортно-технологічних процесів при переміщенні пасажирів і вантажів» [418]. Слід відмітити, що транспорт є важливою ланкою інфраструктури ((від лат. infra – «нижче», «під» та лат. structura – «будівля», «розташування»), яка розуміється як: «сукупність споруд,

будівель, систем і служб, необхідних для функціонування галузей матеріального виробництва та забезпечення умов життєдіяльності суспільства наряду з енергетикою, комунікаціями, комунальним господарством»; комплекс взаємозв'язаних обслуговуючих структур або об'єктів, що складають та забезпечують основи функціонування системи [419].

Саме транспортна інфраструктура забезпечує діяльність всіх інших галузей економіки і сприяє економічному розвитку країни, створюючи додаткову вартість, шляхом надання транспортних послуг, які включають в себе [420]: «безпосередньо перевезення пасажирів і вантажів; вантажно-розвантажувальні роботи; зберігання вантажів на складах станцій; обслуговування і підготовку рухомого складу до перевезень; надання засобів перевезення в оренду або напрокат; інші послуги». Особливостями послуг, в т.ч. й транспортних є (рис. 4.1).

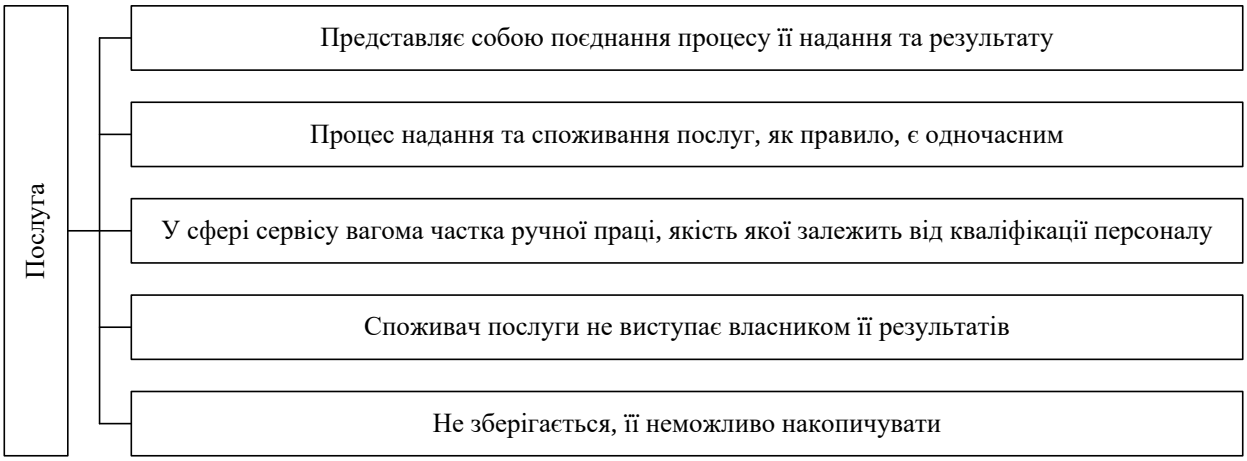


Рис. 4.1. Специфічні риси послуг (*побудовано на основі* [420])

Державне управління в галузі транспорту здійснюють центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері транспорту, дорожнього господарства, туризму та інфраструктури (Міністерство інфраструктури України), місцеві Ради народних депутатів та інші спеціально уповноважені на те органи відповідно до їх компетенції [421]. Склад єдиної транспортної системи визначається

Законом України «Про транспорт» (рис. 4.2).

Рис. 4.2. Склад Єдиної транспортної системи України

(*побудовано на основі* [421-426,429,431-433])

Окрім нього, діяльність в сфері транспорту регулює цілий ряд нормативно-правових актів (Закони України «Про автомобільний транспорт» [422], «Про міський електротранспорт» [423], «Про трубопровідний транспорт» [424], «Про залізничний транспорт» [425], Повітряний Кодекс [426], тощо), а також передбачено ліцензування цього виду діяльності. Так, Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з перевезення пасажирів, небезпечних вантажів та небезпечних відходів автомобільним транспортом, міжнародних перевезень пасажирів та вантажів автомобільним транспортом, затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 02.12.2015 № 1001 [427]; Порядок здійснення державного контролю на автомобільному транспорті, затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 08.11.2006 № 1567 [428].

Основою господарської діяльності підприємств транспорту визначено перевезення пасажирів, вантажів, багажу та пошти, надання інших

транспортних послуг, експлуатація і ремонт шляхів сполучення здійснюються залізницями, пароплавствами, суб'єктами господарювання у морських портах, автомобільними, авіаційними, дорожніми підприємствами та організаціями, якщо це передбачено їх статутами [421].

Відповідно, діяльність в сфері відбувається в межах КВЕД 2012 «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» секція Н та включає [429]: забезпечення пасажирських і вантажних перевезень (за розкладом або ні), залізничним, трубопровідним, автомобільним, водним або повітряним транспортом, а також допоміжну діяльність, таку як діяльність терміналів і автостоянок, вантажно-розвантажувальні роботи, зберігання тощо. Ця секція також включає надання в оренду транспортних засобів разом із водієм або екіпажем. Також до секції віднесена поштова та кур'єрська діяльність. В межах цієї секції КВЕД здійснюється розподіл за розділами: 49 – наземний і трубопровідний транспорт; 50 – водний транспорт; 51 – авіаційний транспорт; 52 – складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту; 53 – поштова та кур'єрська діяльність. В межах кожного розділу виділяються окремі підвиди. На рис.4.2 відображено основну законодавчу базу діяльності транспорту за рівнями транспортної системи та в розрізі видів транспорту із врахуванням шифрів економічної діяльності згідно КВЕД:2012. Розкриємо визначення кожного виду транспорту загального користування, керуючись нормативно-правовою базою України (рис. 4.3).

Можемо відмітити, що діяльність багатьох видів транспорту загального користування регулюється окремими законодавчими актами. В той же час, не всі існуючі визначення видів транспорту в різних документах корелюють між собою, що викликає певну неусталеність нормативно-правової бази сфери транспорту та її понятійно-категоріального апарату.

Здійснимо співвіднесення складових транспортної системи та видів економічної діяльності більш детально, розкриваючи окремі розділи (рис. 4.4).

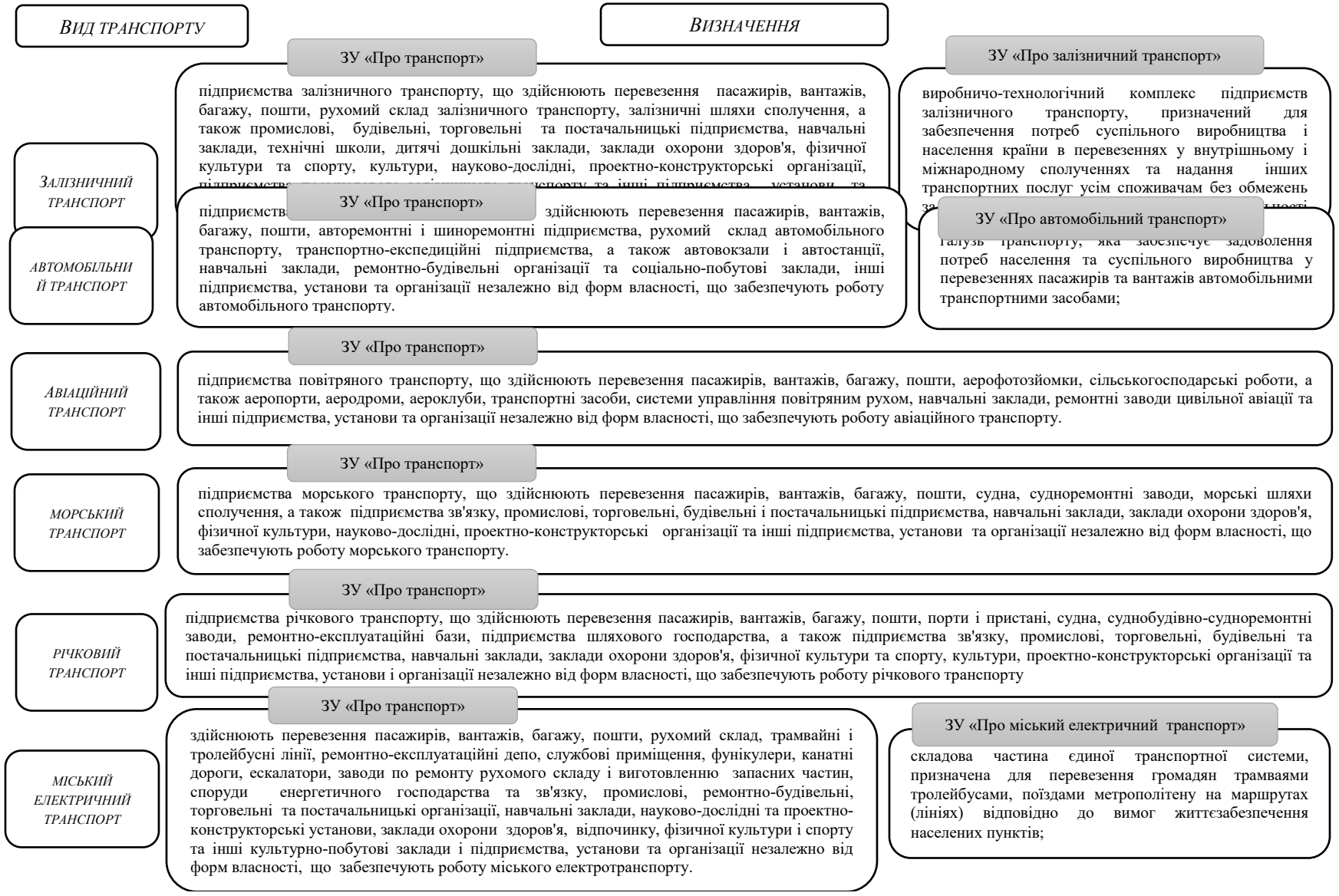


Рис. 4.3. Визначення видів транспорту в нормативно-правовому полі України *(побудовано автором на основі* [421-426])

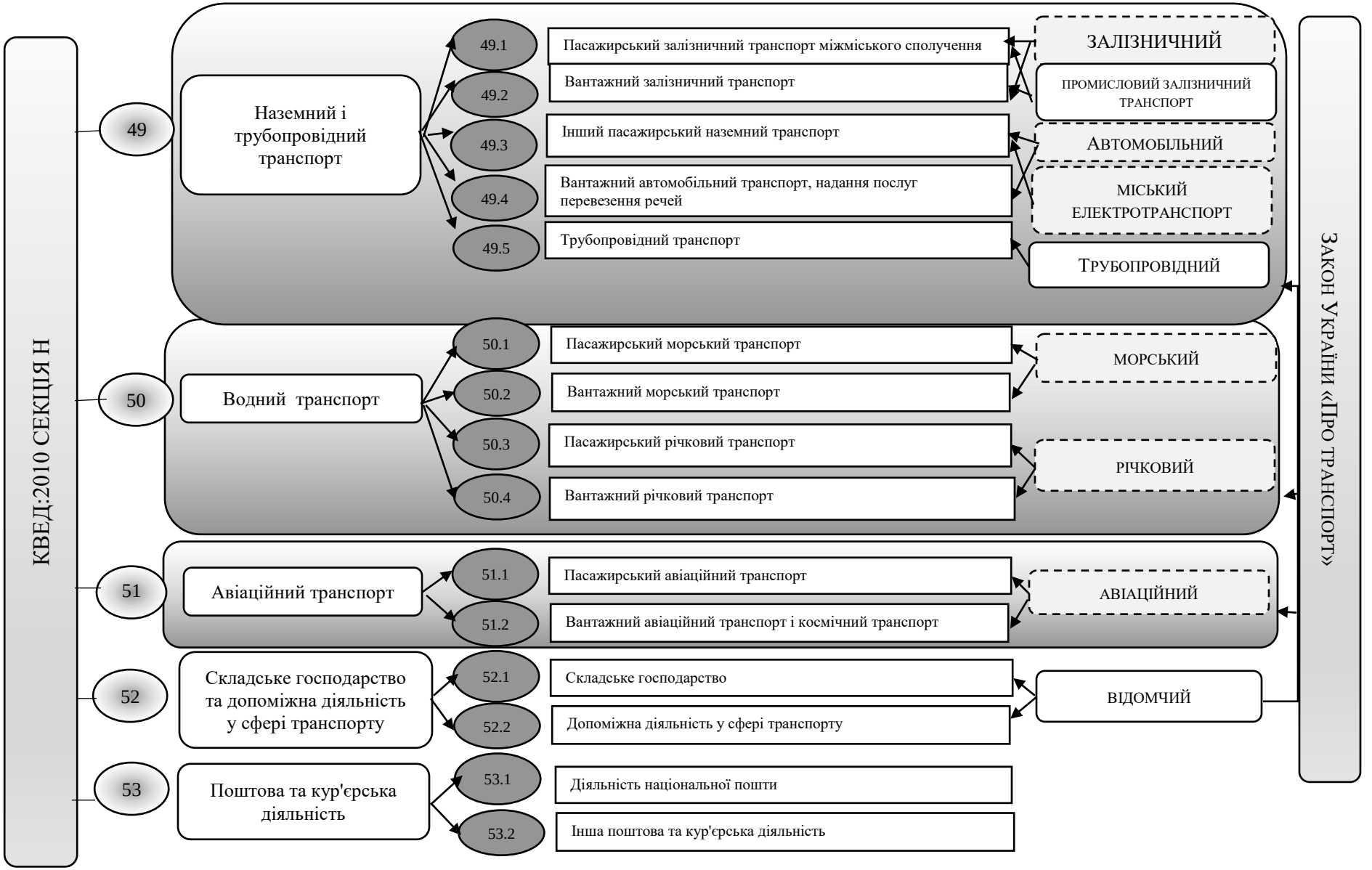


Рис.4.4. Співставлення видів транспорту за КВЕД та ЗУ «Про транспорт» (*побудовано автором на основі* [421,429])

Складові єдиної транспортної системи, що не входять до транспорту загального користування, не знайшли свого визначення в ЗУ «Про транспорт», але представлені в інших законодавчих актах (діяльність трубопровідного транспорту регулюється окремим законом «Про трубопровідний транспорт»). А визначення промислового залізничного транспорту наведене в Законі України «Про залізничний транспорт», та трактується як «транспортно-технологічний комплекс, який забезпечує системне переміщення вантажів у процесі виробництва (між виробництвами, виробничими циклами, окремими операціями або підприємствами в цілому) та взаємодію із залізничним транспортом загального користування і не належить до нього» [425].

В Законі [421] відсутні визначення таких складових єдиної транспортної системи як «відомчий транспорт» - лише вказано, що до його складу входять транспортні засоби підприємств, установ та організацій (відповідно, діяльність відомчого транспорту буде здійснюватися в межах всієї секції Н за КВЕД 2012) та «шляхи сполучення загального користування».

Також слід відмітити наявність Проекту Закону України «Про внутрішній водний транспорт», де визначено внутрішній водний транспорт як «вид транспорту, до якого належать судна, суб'єкти господарювання, що здійснюють та забезпечують перевезення переважно річковими водними шляхами вантажів, пасажирів, багажу і пошти, надають інші послуги з використанням суден внутрішнього плавання, забезпечують судноплавство по річковим водним шляхам, утримають об'єкти інфраструктури внутрішніх водних шляхів, здійснюють навігаційно-гідрографічне забезпечення судноплавства» [430]. Слід відмітити, що словосполучення водний транспорт не означене в ЗУ «Про транспорт», що знову ж таки викликає певну неусталеність у дефініціях. В той же час, таке трактування відповідає КВЕД 2012.

Відмічаємо, що в основу поділу за видами економічної діяльності

частково покладено види транспорту та типи перевезень. Слід наголосити на чіткій відповідності видів економічної діяльності та класифікації діяльності за авіаційним транспортом згідно [426]; морський та річковий види транспорту представлені окремим розділом – водний транспорт, де виділені морський та річковий види транспорту за типами перевезень – пасажирські та вантажні (аналогічно й для авіаційного). Інші види транспорту загального користування, промисловий залізничний та трубопровідний трасннпорт узагальнено в розділі 49, де відсутній чіткий поділ за видами траспорту та типами перевезень.

Можемо відмітити, що відсутній чіткий код для такого виду діяльності як «пасажирські перевезення автомобільним транспортом», в той час, як виділяється «вантажний транспорт». Саме група 49.3 розподіляється на пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення, надання послуг таксі та інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у. [429]. Отже, діяльність в сфері пасажирських перевезень автомобільним транспортом буде відповідати КВЕД 49.3 (49.31 та 49.39).

Господарська діяльність в цій сфері, як і в будь-якій іншій, відбувається на основі українського законодавства, відповідно до якого її можуть здійснювати суб’єкти господарювання – юридичні та фізичні особи, зареєстровані у встановленому порядку у відповідності із видами економічної діяльності [25]. Господарський кодекс України, як одного із суб’єктів господарювання визначає, юридичну особу - підприємство.

Аналіз інших законодавчих актів в сфері транспорту демонструє певні неузгодженості як щодо суб’єктів господарювання, так і щодо розуміння підприємства транспорту того чи іншого виду.

Порівняльна таблиця 4.1, презентує декілька понять, які характеризують суб’єктів господарювання в сфері того чи іншого виду транспорту. Серед них слід відмітити терміни: «суб’єкт господарювання», «перевізник», «підприємство (а)».

Таблиця 4.1

Узагальнення визначень суб’єктів, які здійснюють в діяльність в сфері транспорту за законодавчим підходом (*узагальнено автором*)

Визначення	Джерело
1	2
Суб’єкт	
суб'єкт авіаційної діяльності - фізичні та юридичні особи незалежно від форми власності, відомчої підпорядкованості, які провадять діяльність у галузі цивільної авіації	[426]
Перевізник	
автомобільний перевізник - фізична або юридична особа, яка здійснює на комерційній основі чи за власний кошт перевезення пасажирів чи (та) вантажів транспортними засобами;	[422]
автомобільний самозайнятий перевізник - це фізична особа - суб'єкт господарювання, яка здійснює на комерційній основі чи за власний кошт перевезення пасажирів на таксі без застосування праці найманих водіїв;	
Автомобільним перевізником та автомобільним самозайнятим перевізником, які здійснюють перевезення пасажирів на договірних умовах, є суб'єкти господарювання, які відповідно до законодавства та одержаної ліцензії надають послуги за договором перевезення пасажирів транспортним засобом, що використовується ними на законних підставах.	
перевізник - юридична або фізична особа, яка взяла на себе зобов'язання і відповідальність за договором перевезення вантажу за доставку до місця призначення довіреного їй вантажу, перевезення вантажів та їх видачу (передачу) вантажоодержувачу або іншій особі, зазначеній у документі, що регулює відносини між експедитором та перевізником;	[434]
перевізник - суб'єкт господарювання, який здійснює перевезення вантажів, пасажирів та їх майна, багажу, пошти внутрішнім водним транспортом;	[430]
перевізник - юридична особа, яка в установленому законодавством порядку надає транспортні послуги, здійснюючи експлуатацію та утримання об'єктів міського електричного транспорту;	[433]
Підприємство	
Підприємства залізничного транспорту - суб’єкти господарювання, які провадять діяльність у сфері залізничного транспорту	[425]

Продовження табл. 4.1

1	2
Автотранспортне підприємство надає послуги з перевезення пасажирів міським та приміським автомобільним транспортом, у тому числі й пільгових категорій пасажирів.	[421]
Підприємство з обслуговування річкових водних шляхів – юридична особа державної форми власності, утворена з метою обслуговування річкових водних шляхів, утримання та використання об'єктів інфраструктури внутрішнього водного транспорту державної форми власності, забезпечення функціонування річкової інформаційної служби, виконання інших покладених на неї відповідно до закону завдань.	[430]

При цьому перевізник (за видами транспорту) визначається як суб'єкт господарювання (може бути як фізичною, так і юридичною особою), яка надає послуги з перевезення, транспортування. Підприємство ж є більш вужчим поняттям, аніж суб'єкт господарювання (перевізник). В той же час, знову слід відмітити неусталеність у визначеннях в законодавчому полі щодо розуміння терміну «перевізник» - фізична і юридична чи лише юридична.

Така неусталеність обумовлена певними специфічними рисами в сфері діяльності транспорту: міський електротранспорт є монополізованим та не передбачає діяльність приватних структур, в той час я к автомобільний транспорт є найменш монополізованим та характеризується високим рівнем конкуренції як серед юридичних, так і серед фізичних осіб, що провадить господарську діяльність в галузі перевезень пасажирів та вантажів.

В той же час, термін «перевізник» передбачає надання транспортних послуг, перевезення вантажів чи пасажирів тим чи іншим видом транспорту, що не узгоджується з переліком підприємств за ЗУ «Про транспорт», де передбачені не лише перевезення, а й інші підприємства (обслуговуючі, ремонтні, тощо). Тому вищевказані терміни не є погодженими між собою в правовому полі транспорту України. На наш погляд, найбільш широкою характеристикою є суб'єкт господарювання, який може бути як фізичною, так і юридичною особою та здійснювати будь-які види діяльності (не лише в

межах секції Н КВЕД 2012); підприємство може бути лише юридичною особою; перевізник же обмежений лише сферою надання послуг з транспортування. Крім того, в науковому та повсякденному обігу вживаються терміни «транспортне підприємство» та «підприємство транспорту», які пропонуємо вживати як синоніми. Співвідношення вказаних термінів наведено на рис. 4.5.

Виходячи з вищенаведеного, доцільно ввести в нормативно-правове поле визначення транспортного підприємства (підприємства транспорту), яке б корелювало з його дефініцією в Господарському Кодексі України. Пропонуємо розкрити термін «транспортне підприємство» як самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення господарської діяльності в сфері транспорту, відповідно до Закону України «Про транспорт», в порядку, передбаченому Господарським Кодексом та іншими законами.

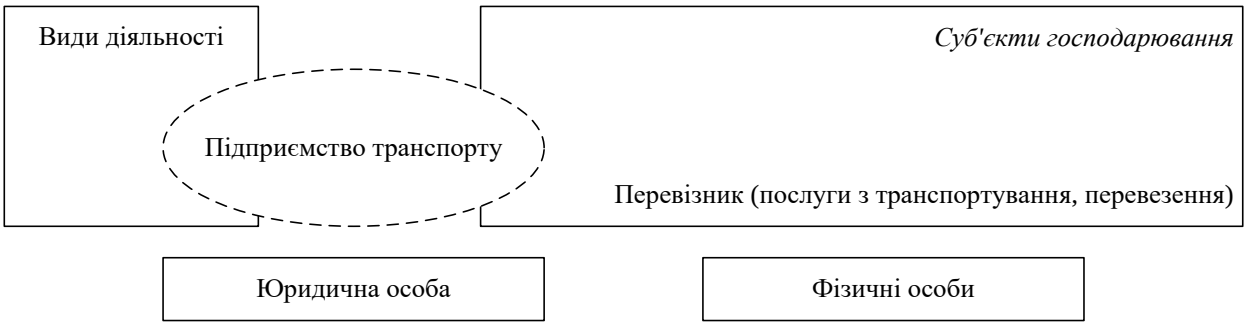


Рис. 4.5. Співвідношення термінів стосовно суб’єктів, що провадять діяльність в сфері транспорту (*розроблено автором*)

А кадровий потенціал транспортного підприємства (КПТП) – відкрита, динамічна соціально-економічна система, яка представлена наявною сукупністю здібностей і можливостей кадрів транспортного підприємства, що мають кількісні та якісні характеристики, необхідні транспортному підприємству задля сталого розвитку.

У навчальній літературі щодо економіки транспорту в основу класифікації транспорту, а, відповідно, й підприємств транспорту, покладено економічне підгрунтя послуги, що надається (внутрішній та зовнішній транспорт), характер функціонування продукції в процесі виробництва, характер впливу на предмет праці [418], традиційний та нетрадиційний транспорт; тип послуг – пасажирські перевезення, вантажні перевезення, їх поєднання, інші види діяльності, що забещпечують функціонування транспорту; видову класифікацію підприємств трнаспорту.

Розподіл підприємств транспорту за КВЕД частково корелює зі структурою транспортної системи України (трубопровідний, авіаційний). Як бачимо, відповідно до рис. 4.2 видова класифікація транспорту (морський, авіаційний, залізничий, тощо) межується з класифікацією за належністю (відомчий транспорт), класифікацією на традиційний та нетрадиційний (трубопровідний транспорт, діяльність підприємств якого регламентується іншим законом), що ускладнює сприйняття класифікації підприємств транспорту.

Окрім видової класифікації, підприємства транспорту можуть розрізнятися за кількістю працюючих. Існує декілька поділів підприємств, де враховано кількість працюючих: Європейської Комісії та Відповідно до Господарського Кодексу України (ГКУ) [25]. У першому випадку, за чисельністю працюючих розділяють: дуже малі підприємства < 10 осіб; малі <50, середні <250. У другому – мікропідприємства ≤ 10 осіб; малі ≤ 50 осіб; середні 51-249 осіб; великі ≥ 250 осіб. Окрім того, зміни, внесені до Закону України «Про бухгалтерський облік» (ст. 2), враховуть не лише середню кількість працівників, а й балансову вартість активів та чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Відповідно до вказаних критеріїв, усі підприємства транспорту можуть належати до мікропідприємств, малих, середніх або великих підприємств. Узагальнено, класифікацію підприємств транспорту можна представити в табл 4.2.

Таблиця 4.2

Класифікація підприємств транспорту (*розроблено автором на основі* [421,429,435,436])

Ознака класифікації	Вид підприємств	Примітка
За видами транспорту	Підприємства залізничого транспорту; підприємства автомобільного транспорту; підприємства міського електротранспорту; підприємства трубопровідного тарснпорту; підприємства морського транспорту; підприємства авіаційного транспорту;	Відповідає класифікації транспорту ЗУ «Про транспорт» [421]
За видами діяльності	Підприємства наземного та трубопровідного тарснпорту; підприємства водного транспорту; підприємства авіаційного тарснпорту; підприємства складського господарства та зі здійснення допоміжної діяльності в сфері транспорту; поштові підприємства та кур'єрської діяльності	Відповідає класифікації видів діяльності в сфері транспорту за КВЕД 2012 [429]
За типом діяльності в сфері транспорту	*Підприємства, що надають послуги з транспортування вантажів; підприємства, що надають послуги з перевезення пасажирів; підприємства, що здійснюють інші види в сфері транспорту; підприємства, що поєднують вищеназвані види діяльності*	*Авторське доповнення*
За чисельністю	мікропідприємства, малі, середні; великі	[377,381]
За економічним підгрунтям послуги	Підприємства внутрішнього та зовнішнього транспорту	[435]
За характером впливу на предмет праці	Підприємства традиційного транспорту та нетрадиційного транспорту	[436]

В той же час слід відмітити певну неусталеність щодо класифікації

підприємств транспорту, що обумовлює неузгодженості їх приналежності до транспортної сфери. Визначальним в цьому, на думку автора, є основний вид економічної діяльності, який оприлюднюється у статистичній та фінансовій звітності підприємств. Саме відповідність розділам 49-53 секції Н буде обгрунтовувати початковий відбір підприємств для аналізу. Другою визначальною точкою є чисельність працівників підприємства транспорту, що відповідає меті та завданням дослідження та законодавчій базі.

Таким чином, можемо представити класифікацію підприємств транспорту в розрізі КВЕД та нормативно-правовових актів України (рис.4.6). Саме вказана класифікація буде покладена в основі відбору підприємств транспорту для подальшого аналізу та оцінювання їх кадрового потенціалу, адже корелює зі статистичними даними. Проведений аналіз свідчить про високий рівень різноманітності підприємств транспорту, що формує спільні та відніммі риси між ними, а також визначає їх специфіку. Останнє відіграє значну роль в управлінні кадровим потенціалом на підприємствах транспорту, що обумовлює необхідність обгрунтування в розрізі сфери праці.

Окрім специфіки сфери транспорту та його видів, необхідно враховувати фактори, що впливають на кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу, а також тренди, під які вони потрапляють (рис. 4.7) [405].

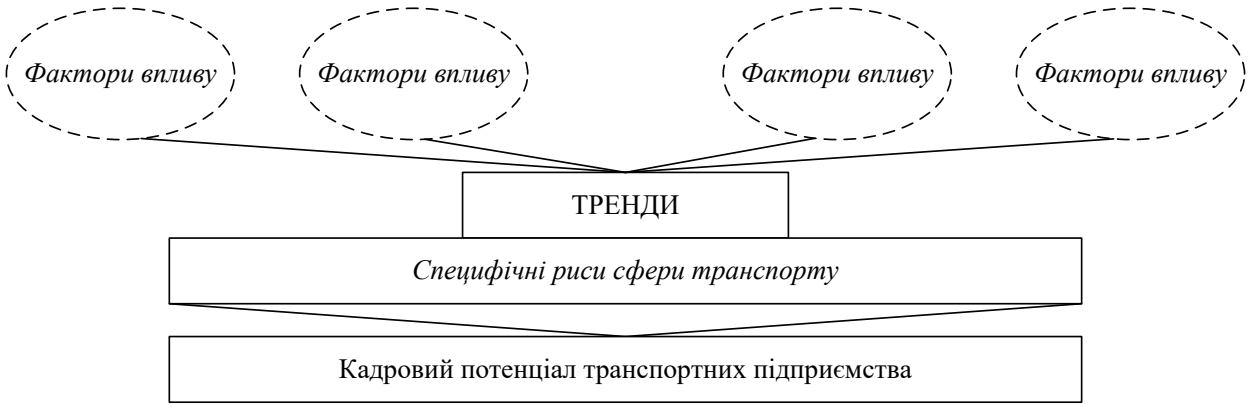


Рис. 4.7 Складові, що визначають кадровий потенціал підприємств транспорту (*розроблено автором*)

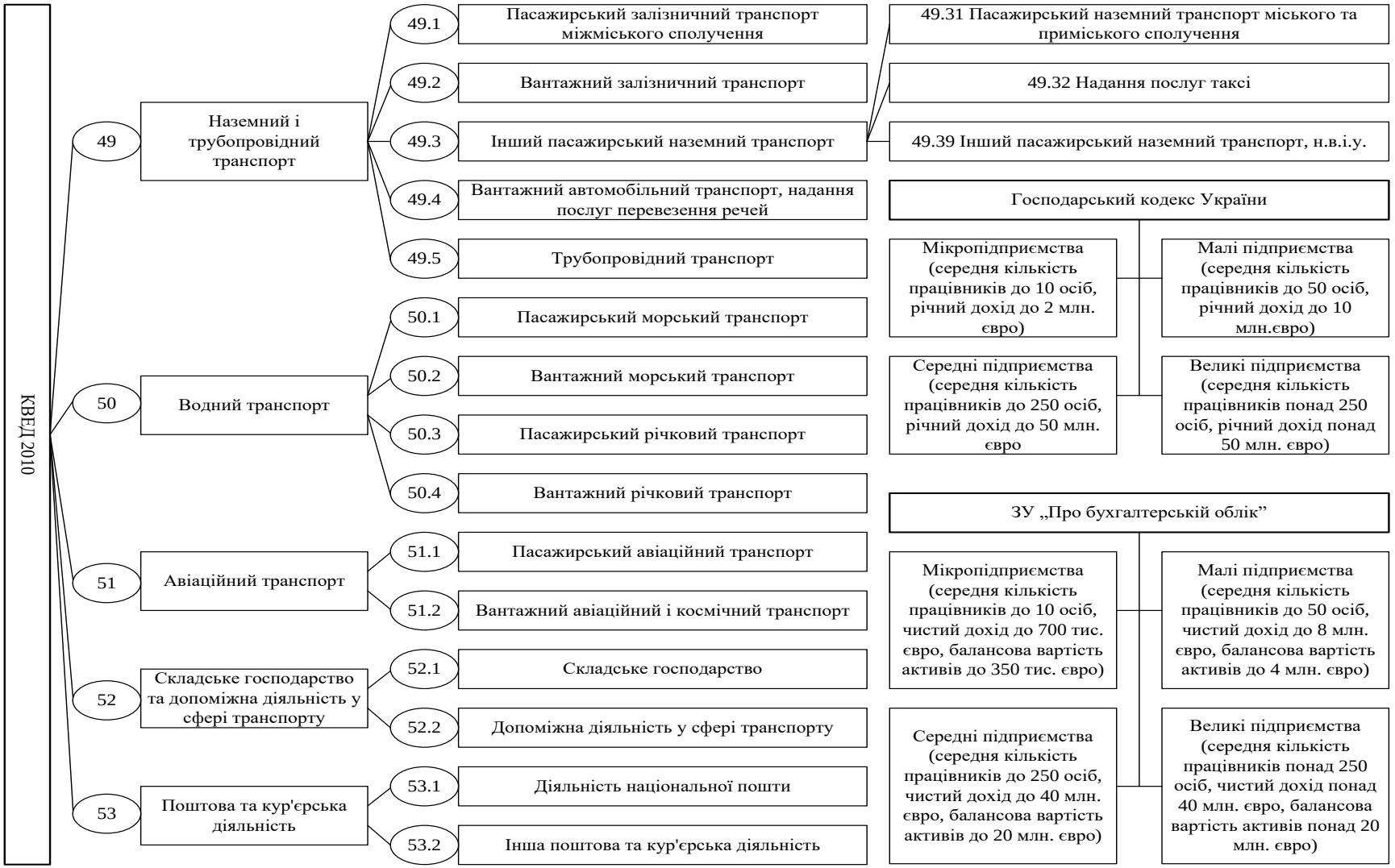


Рис. 4.6. Класифікація підприємств транспорту у розрізі КВЕД та нормативно-правових актів (*розроблено автором на основі* [421,429,435,436])

Базуючись на вивченні нормативно-правової бази діяльності в сфері транспорту [421-426], стратегії його розвитку [158] та публікаціях провідних вчених в цій галузі [407-418], автором було виокремлено ті спецефічні риси, які здійснюють вплив на управління кадровим потенціалом підприємств транспорту.

Перш за все, високий рівень різноманітності галузі – кожен з видів транспорту ипє свої особливості, тому специфіку слід розглядати крізь призму видів транспорту (автомобільний, морський, авіа, річковий, залізничний, трубопровідний тощо). Окрім того, вид транспорту впливає й на розміри підприємства, його організаційно-правову форму та форму власності, що визначає чисельність працюючих, форму трудових правовідносин, систему управління та її рівні. Якщо для водного транспорту характерне державне регулювання, то залізничний транспорт, шляхом утворення ПАТ «Укрзалізниця» змінив організаційно-правову форму ведення господарської діяльності, а в автомобільному транспорті переважають малі та середні підприємства (за даними Міністерства інфраструктури в Україні понад 16 тис. суб'єктів господарювання, які здійснюють міжнародні перевезення, 53 підприємства міського електротранспорту).

Друга особливість випливає з першої та викликана різним ступенем втручання держави в економічні процес підприємств транспорту, що обумовлює посилене законодавче регулювання, різний ступінь монополії залежно від видів транспорту. Це формує певні бар'єри для входу в галузь у вигляді ліцензування окремих видів перевезень, що формує ряд вимог і до працівників підприємств цієї галузі.

Очевидно, що високий рівень монополії характерний для залізничного транспорту (ПАТ «Укрзалізниця» розглядається як природний монополіст та є основним перевізником вантажів та монополістичним – пасажирів), трубопровідного (НАК «Нафтогаз України»), діяльність морських портів України регулюється ЗУ «Про природні монополії». Найбільш низький рівень монополії в автотранспорті, який є головним конкурентом для

залізничних перевезень.

Високий рівень демонополізації в сфері автоперевезень обумовлює розвиток конкуренції та поширеність малого і середнього бізнесу, але в той же час обумовлює високий рівень неофіційного працевлаштування працівників автомобільного транспорту. Така ситуація є неприйнятною точки зору безпеки споживачів транспортних послуг, адже негативно відбивається на їх безпеці.

Підприємства транспорту мають важливу соціальну роль за декількох причин: безпека перевезення пасажирів та спеціальних вантажів, які можуть спричинити техногенні катострофи; перевезення соціальних категорій населення. Перевезення пільгового контингенту лягає значним фінансовим тягарем на підприємства транспортної галузі. Неврегульованість та непрозорість в цій сфері обумовлює фінансові труднощі та тінізацію пасажирських перевезень. Окрім перевезення пільгового контингенту, існує ще один соціальний напрям пасажирських перевезень – доступна мобільність у віддалені населені пункти, які є економічно невигідними перевізникам, але їх необхідність обумовлена соціальними потребами.

Ще однією важливою особливістю підприємств транспорту є їх клієнтоорієнтованість. Взаємодія «представник підприємства»-«споживач послуги» відбувається з нижчою або середньою ланкою працівників, а не топ-менеджментом. Зазначене формує певні вимоги до якісних характеристик кадрового потенціалу підприємств транспорту.

Як уже згадувалося, регульованість в сфері транспорту виявляється й у вимогах до персоналу, що прописані в нормативно-правовій базі.

Аналіз законів в розрізі транспорту показав, що вимоги до персоналу та трудові взаємовідносини транспортних підприємств визначені в:

- ЗУ «Про транспорт» (ст. 17-20) визначено осонови трудових відносин, соціального захисту і дисципліни працівників транспорту, питання страйків, страхування та звітно-облікового часу [421];
- ЗУ «Про міський електротранспорт» (ст. 19) закріплено трудові

відносини та соціальний захист працівників перевізника [423];

- ЗУ «Про автомобільний транспорт» (ст. 16 – 18) сформовано вимоги до персоналу (кадрів) підприємств автотранспорту, передбачені підвищені вимоги до організації праці та контролю за роботою водіїв транспортних засобів [422];

- ЗУ «Про залізничний транспорт» (ст. 15-17) визначено трудові відносини працівників залізничного транспорту, їх соціальний захист, питання дисципліни, вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) [425];

- Повітряний Кодекс визначае авіаційний персонал як осіб, які пройшли спеціальну фахову підготовку, мають відповідне свідоцтво і здійснюють льотну експлуатацію, технічне обслуговування повітряних суден, організацію повітряного руху, технічну експлуатацію наземних засобів зв'язку, навігації, спостереження, а також його склад (ст. 49), підготовку, перепідготовку, підтвердження/відновлення та підвищення кваліфікації авіаційного персоналу і персоналу з наземного обслуговуваннятрудові відносини (ст. 52) та соціальний захист авіаційного персоналу (ст. 53). В розділі VIII визначено вимоги до екіпажу повітряного судна [426].

Така урегульованість вимог до працівників підприємств транспорту пояснюється високим рівнем залежності безпеки споживачів транспортних послуг від кількісних та якісних характеристик співробітників підприємств транспорту.

Отже, автором було розглянуто склад та структуру транспортної галузі, можливі класифікаційні ознаки поділу підприємств, що працюють в цій сфері, а також нормативно-правові акти, що регулюють їх діяльність та визначають стратегічний вектор розвитку (стратегії). Надано дефініцію підприємствам транспорту та встановлено, що з метою аналізу вибірку підприємств транспорту доцільно формувати в розрізі видів діяльності КВЕД та розмірів підприємства, які визначаються й чисельністю працюючих.

Це дозволило чітко окреслити межі дослідження стосовно кількісного базису кадрового потенціалу, до яких будемо відносити працюючих на підприємствах, діяльність яких підпадає під КВЕД-2012 секція Н. Встановлені прояви транспортної діяльності (перевезення пасажирів, вантажів, тощо), а також їх можлива диверсифікація (перевезення різними видами транспорту – авто, залізниці, авіа, водний) надасть можливість більш повно враховувати їх специфіку під час оцінювання кадрового потенціалу на підприємствах сфери транспорту.

Визначено специфічні риси транспорту та їх вплив на управління кадровим потенціалом на підприємствах галузі.

4.2 Тренди та фактори впливу на кадровий потенціал транспортних підприємств: аналітичний огляд

Ефективне функціонування економіки країни не може відбуватися без наявності здібних людських ресурсів, їх схильність до результативної праці та забезпечення належними умовами для її здійснення. Тому трансформації зайнятості, зміни в її структурі та динаміці мають не аби який вплив на економічний розвиток країни. Натомість, розвиток економіки країни забезпечує розширення можливостей зайнятості, скорочує безробіття, підвищує продуктивність праці, сприяє збільшенню доходів населення та, як наслідок, позитивно впливає на його добробут. Вивчення сучасних трендів мобільності населення, їх причин, дозволяють розробляти оптимальну державну та регіональні стратегії розвитку трудового потенціалу і на їх основі – формувати стратегію розвитку транспортного підприємства та його кадрового потенціалу.

У табл. 4.3 автором визначено рівняння прогнозних змін за основними показниками функціонування транспортної сфери, що знайшло графічне

відображення у додатку Н.

Таблиця 4.3

Рівняння прогнозних ліній трендів за основними показниками в транспортної сфери

Показник	Рівняння тренду
Чисельність зайнятих за секцією Н, тис. осіб	$y = -1{,}2992x^4 + 24{,}988x^3 - 157{,}41x^2 + 330{,}37x + 954{,}91$ $R^2 = 0{,}9687$
Вантажооборот, млн.ткм	$y = 357{,}61x^4 - 7747{,}5x^3 + 58856x^2 - 179578x + 509016$ $R^2 = 0{,}9394$
Пасажирооборот, млн.пас.км	$y = -370{,}79x^3 + 6569{,}5x^2 - 35008x + 155644$ $R^2 = 0{,}9226$
Кількість вакансій, тис.	$y = -0{,}0136x^3 + 0{,}3734x^2 - 1{,}9582x + 6{,}25$ $R^2 = 0{,}9206$

Як і на будь-яку соціально-економічну систему, на нього здійснюють вплив різноманітні внутрішні та зовнішні детермінанти та ексетрналії, що й характеризують його стан. Слід зауважити, що, виходячи з попередніх досліджень, необхідно розрізняти кількісні характеристики, які, формують кількісний базис кадрового потенціалу, та якісні, що є належними існуючій чисельності працівників підприємства. Це необхідно враховувати під час визначення трендів, особливостей та факторів впливу на КПТП.

Таким чином постає цілий ряд завдань наукового пошуку для розкриття сучасного стану кадрового потенцілу транспортних підприємств, факторів й особливостей, що його визначають та трендів розвитку (рис. 4.8).

Слід зауважити, що сучасні трансформації, викликані різнорівневими трендами певних факторів, специфікою загальноекономічною та галузевою, спричиняють як зміну систем управління, так і характеристики носіїв кадрового потенціалу (рис. 4.9). Між цими змінами існує взаємообумовлений зв’язок. Саме сукупність означених компонент будуть визначати зміну кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу, що вплине на ринок праці в цілому та характеристики самих носіїв кадрового

потенціалу [393].

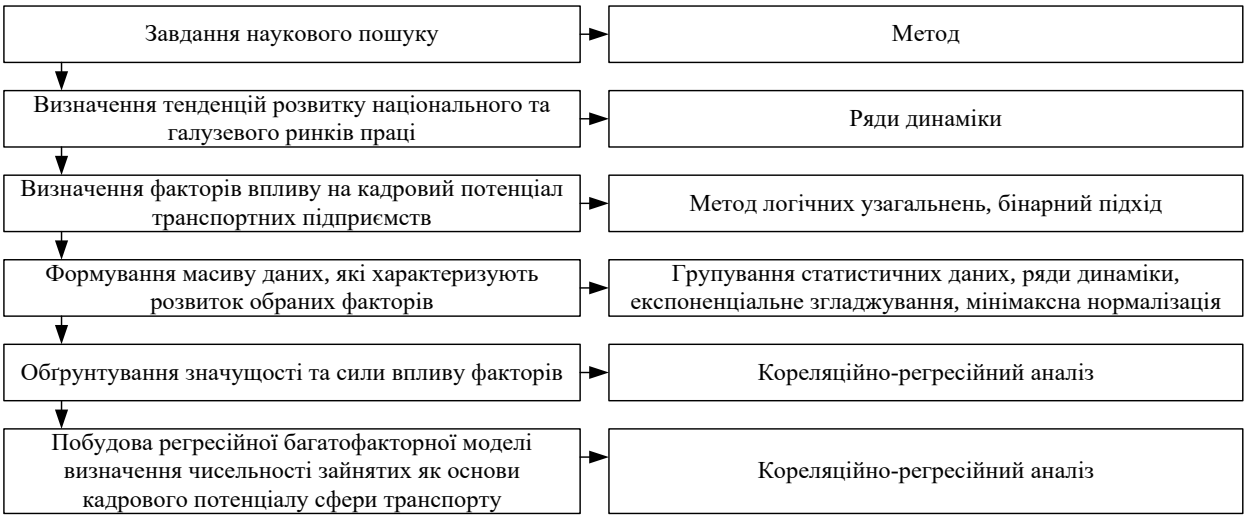


Рис. 4.8. Структурно-логічна схема визначення трендів та факторів впливу на кадровий потенціал транспортних підприємств (*розроблено автором*)

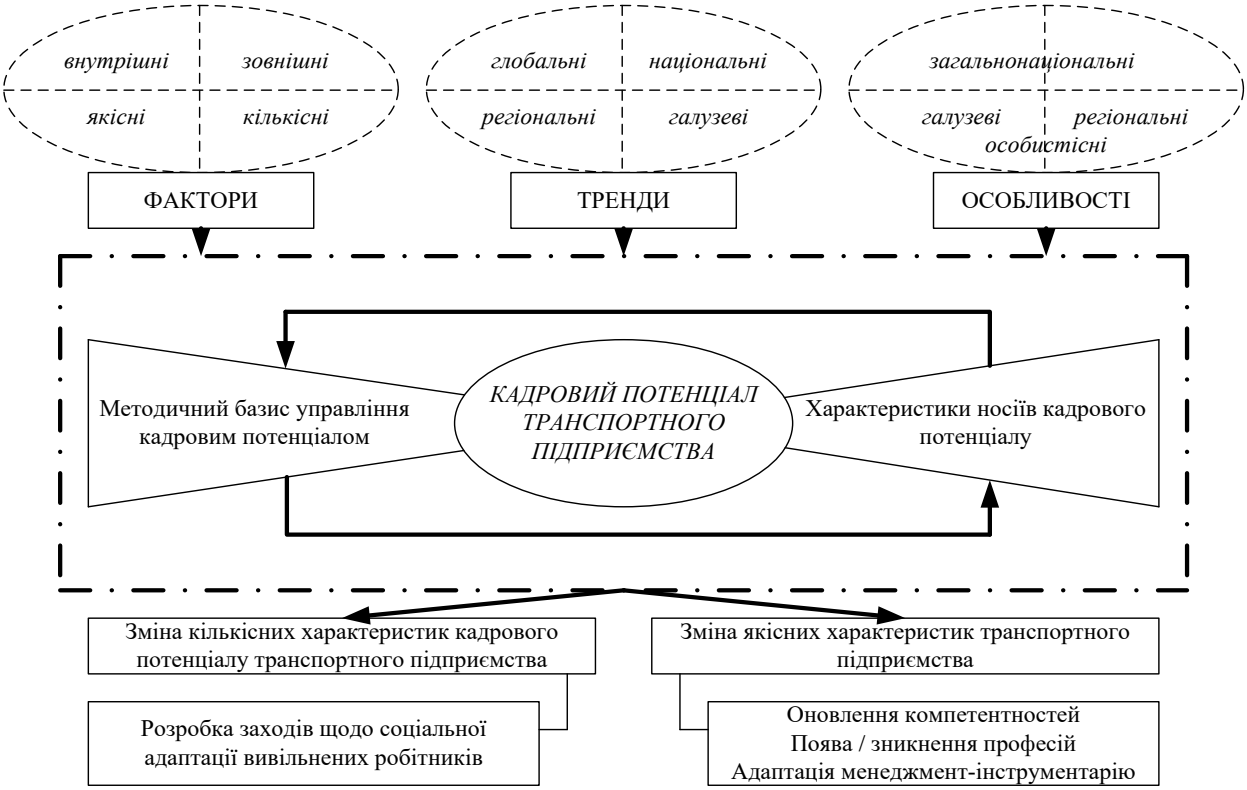


Рис. 4.9. Архітектоніка трансформацій кадрового потенціалу транспортних підприємств (*побудовано автором*)

Зупинимося на базових поняттях та їх тлумаченні для уніфікації сприйняття їх значень. Фактор (лат. facere — «діяти», «виробляти»,

«примножувати»), згідно «Академічного тлумачного словника» [74], це умова, рушійна сила будь-якого процесу, явища; чинник. Детермінант є словом іншомовного походження, яке є синонимічним поняттям «фактор» та «чинник», тому їх можна вживати як слова замінники. Поняття «тенденція» (напрям розвитку чого-небудь [11]) та «тренд (від. англ. trend - тенденція) також мають однакове сутністне навантаження.

Особливість, згідно Академічного тлумачного словника української мови [11], - це характерна риса, ознака, властивість кого-, чого-небудь.

Базуючись на рис. 4.9, дослідимо фактори та тренди, що впливають на управління кадровим потенціалом транспортних підприємств.

Що ж стосується особливостей, то, їх доцільно, на наш погляд розділити на декілька складових: загальноекономічні, галузеві, регіону; працівника.

Загальноекономічна складова буде характерна для підприємств будь-якої галузі та регіону. В цьому випадку особливість кадрового потенціалу визначатиметься його організаційно-правовою формою, чисельністю працюючих, формою власності, стилем керівництва, тощо.

Галузеві будуть визначатися специфікою тієї чи іншої галузі (особливості під час управління кадровим потенціалом транспортних підприємств було досліджено в п. 4.1).

Регіональні, відповідно, базуються на певних рисах регіональної соціально-економічної системи: клімат, звичаї, релегія, тощо. Наприклад, в деяких країнах характерний час сієсти, що визначає режим роботи підприємства, або високий рівень релегійності, що визначатиме відношення працівника до роботи у день релегійного свята.

Особливості працівника можуть базуватися на багатьох ознаках, але, в межах цього дослідження, зупиномося на класифікації працівників в межах теорії поколінь, яка була розглянута в п. 2.1. саме вона буде визначати поведінкові та цінності орієнтації носіїв кадрового потенціалу.

Логічно, що КПП як мікросистема взаємодіє з макросистемою і

підпадає під дію цілого ряду факторів, які можна класифікувати на внутрішні та зовнішні по відношенню до нього. Саме вплив чинників визначають кількісно-якісні характеристики кадрового потенціалу підприємства в будь-якій сфері діяльності.

Традиційним є поділ факторів, що визначають кадровий потенціал підприємств, на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні) [197,244]. Не заперечуючи такого поділу, але розширюючи його, в роботі [245] поділ факторів здійснюється із урахуванням теорії систем, додаючи до зовнішніх і внутрішніх факторів системні та індивідуальні. Відмічаємо неусталеність наповнення кожної групи факторів (варіації ідентифікації факторів на внутрішні та зовнішні представлено в табл. П.1 додатку П).

З аналізу табл. П.1 можемо сказати, що існує спроба ієрархічного представленні зовнішніх факторів впливу. Так, в роботі [244] розрізняють макро- та мікрорівневі фактори зовнішнього середовища; в роботі [244] вирізняються галузеві фактори, на рівні підприємства та індивідуальні.

Автор підтримує ієрархічність структуризації факторів впливу на кадровий потенціал підприємств, тому пропонує виділяти зовнішні фактори впливу макроекономічного (мегаглобальні та національні) та мезоекономічного (галузеві та регіональні) рівнів. Перша група зовнішніх факторів формується у світі загалом та, через призму державно-національної специфіки, відображається на національному рівні. Друга група зовнішніх факторів формується під впливом макроекономічних чинників, але, із врахуванням галузевих та регіональних особливостей.

Внутрішні фактори впливу на кадровий потенціал підприємства також розподілені на дві групи: особистісні та мікроекономічного рівня. Так як КПП є живою соціально-економічною системою, то на нього впливатимуть особисті якості працівників підприємства, їх ментальність, виховання, релігійні та культурні принципи, моральність і духовність. Крім того, кожне підприємство, як відкрита, динамічна система, також характеризується специфічними рисами: стилем керівництва, місією, цілями, цінностями,

виробничим потенціалом, організаційно-правовою формою, тощо, які визначатимуть на всіх етапах існування кадровий потенціал підприємства. Всередині підприємства – на внутрішньому ринку праці – також можна виділити ряд факторів впливу на величину його кадрового потенціалу: соціальна мобільність на внутрішньому ринку праці, яка виражається в освітньо-кваліфікаційній та професійній, тобто якісній, зміні характеристик кадрів; рівень оплати праці, що склався на підприємстві в порівнянні з рівнем оплати праці в країні, галузі, регіоні або в порівнянні з попереднім періодом, який би заохочував до змін кількісно-якісних характеристик кадрового потенціалу.

Окрім групування факторів за критерієм відношення до КПП (внутрішні/зовнішні), автор пропонує їх згрупувати за сутнісним критерієм, та виділяти якісні, які визначають якісні характеристики КПП та їх зміни, та кількісні, що визначають кількісні характеристики КПП та їх зміни (рис. 4.10).

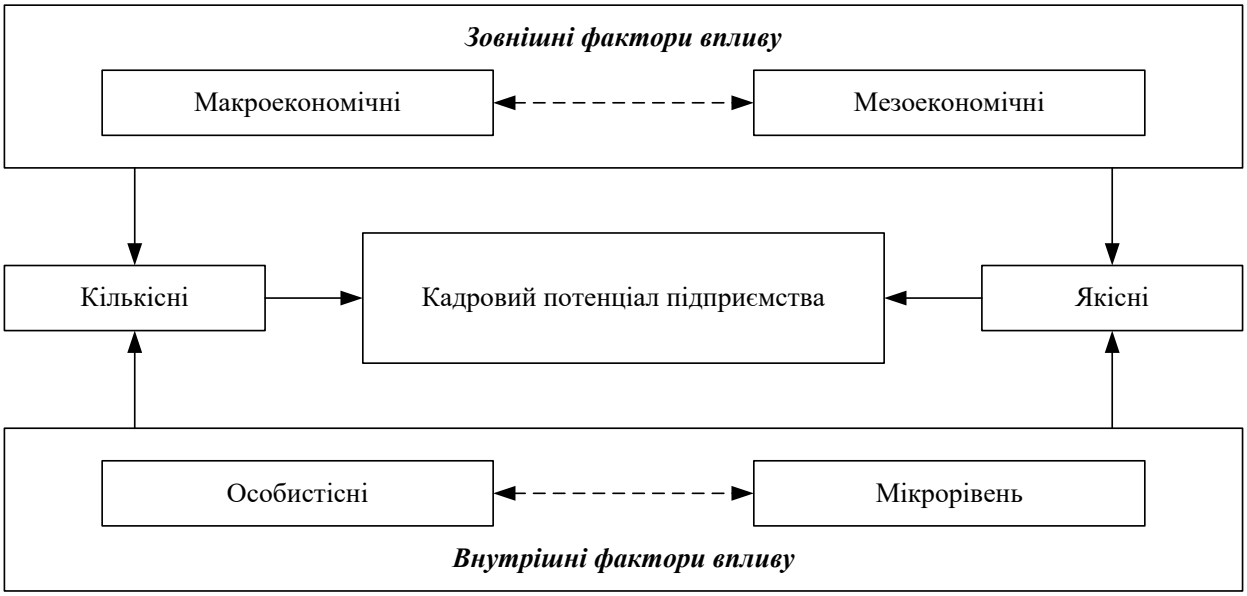


Рис.4.10. Групування факторів впливу на кадровий потенціал підприємства (*розроблено автором*)

Між групами факторів як зовнішніх, так і внутрішніх існує взаємний

вплив, який може бути прямим чи опосередкований, із значною силою чи ні. Дія факторів з певною частотою та силою впливу визначає тенденції розвитку об'єкту (КПП), тому, для оцінювання сили впливу факторів є сенс визначитися з існуючими трендами в економіці. Їх також доцільно розглядати на різних рівнях соціально-економічної системи (рис. 4.11).

Рис.4.11. Ієрархія трендів в системі управління кадровим потенціалом транспортного підприємства (*розроблено автором*)

У якості мегатрендів розглядається [211] зміна демографічної ситуації, що вплине на зростання чисельності людей та зміну поколінь, геополітичні зміни, які посилять міграційні процеси та технологічний прогрес, що змінить саму сутність праці. Глобальними трендами соціально-економічних систем визначено:

- зміна поколінь. Відбувається чергова зміна технологічних укладів, яка перемінює характеристики самих людей – в найближчий час у працездатний вік вступлять люди, які не уявляють життя без комп'ютерів, інтернету, що необхідно враховувати під час управління ними. Вказане актуалізується значною трансформацією на ринку праці, яка відбувається внаслідок зміни поколінь. Вона передбачає поділ всіх людей залежно від років народження на покоління X, Y та Z, які мають специфічні поведінкові

особливості, що визначають їх поводження й на ринку праці. Так, покоління Y (мілленіали) до 2030 року становитиме близько 75% світового ринку праці [211]. За даними того ж джерела [211], особливості роботи з поколінням Y були визначені як основнні фактори, що ускладнюють залучення та утримання талантів (управління залученням).

- підвищення рівня автоматизації, роботизації праці. Прогнозується, що до 2025 року розумні машини і програми зможуть замінити 33% професій [211]. Тобто, особливістю майбутніх вимог роботодавців до працівників стане вміння виконувати не рутинну працю, а креативну, що, в свою чергу, змінить самі методи управління таким трудових колективом.

- зростання чисельності та віку населення [211]. До 2030 року населення планети збільшиться на 13% і становитиме 8,4 млрд людей, а медіанний вік населення збільшиться до 34 років, що на чотири роки більше, ніж зараз;

- посилення міграційних процесів [211]. Глобалізація сприяє вільному переміщенню робочої сили і капіталу в місця з більш сприятливими умовами та формує нові способи взаємодії. Як результат, компаніям стає дедалі складніше залучати й утримувати талановитих співробітників. збільшення частки мігрантів на 5% призводить до збільшення світового доходу на 1%;

- підвищення гнучкості та адаптивності управлінських процесів. динамічні трансформації економічних процесів, глобалізація вимагають зміни підходів до формування трудових колективів взагалі. Організаційні структури повинні бути гнучкими та адаптивними до швидких перетрубацій зовнішнього середовища, оновлених вимог та потреб. Відбувається розширення поняття «співробітник компанії» – управління комбінованою робочою силою (blending workforce) [211]. Сучасне покоління працюючих намагається спробувати себе у різних галузях та сферах діяльності провокує часту зміну робочого місця, бажання працювати за гнучким графіком та з

різних місць світу, що вимагає від кадрових служб підприємств пошуку нестандартних рішень комплектації штату. Саме тому з'являється поняття «комбінованої» робочої сили – коли для реалізації бізнес-завдань компанії залучають не тільки штатні співробітники, а й зовнішні галузеві експерти, фрілансери, тощо.

Вказані тренди обумовлюють стиль управління та організацію трудового процесу на підприємствах. Автором також враховано результати досліджень, що представлені в [245], де, як тренд ринку праці, визначено інформатизацію та інтелектуалізацію праці, зростаючу роль креативності, що знайшло відображення в актуалізації дослідження саме кадрового потенціалу підприємств, носії якого повинні мати вказані здатності (креативність, схильність до інноваційності). Крім того, враховано, що інновації – через автоматизацію, комп'ютерізацію сприяють вивільненню працівників, а, отже, впливають на чисельність зайнятих в економіці. Отже, інформатизацію та інтелектуалізацію праці, інновації, з одного боку, сприяють підвищенню якості працівників, тобто зростанню якісних складових кадрового потенціалу підприємств, а з іншого – впливають на зменшення кількісної бази кадрового потенціалу, вимагаючи від керівництва підприємств зміни управлінських парадигм із врахуванням швидких інноваційних трансформацій та вимог до працівника і змісту праці. Крім того, вказані тенденції, вимагають від самих працівників зміни відношення до праці, виконання завдань роботодавця, формуванню своїх здібностей (skills), культури співпраці з роботодавцем, схильності до саморозвитку, безперервного навчання та відповідальності за свою кар'єру.

Серед базових чинників впливу на кадровий потенціал підприємств слід відзначити стан на ринку праці, тобто співвідношення зайнятих та безробітних економічною діяльністю. Вивчення кон'юктури ринку праці та трансформаційних тенденцій дозволить зважено будувати кадрову політику стосовно персоналу підприємства та формувати його трудовий та кадровий потенціали.

Кількісне враження трудового потенціалу, складовою якого є кадровий, базується на чисельності зайнятих в економіці. Відповідно, зміни, що відбуваються в зайнятості населення, тим чи іншим способом визначають трудовий потенціал країни, регіону (галузі) та підприємства, а також його кадровий потенціал.

Ринок праці є однією з основних складових ринкової економіки, де відбуваються процеси формування попиту та пропозиції на особливий товар – робочу силу. Оновними напрямками вивчення ринку праці є дослідження рівня та напрямків трансформацій зайнятості. Останню в Україні слід розглядати в аспекті глобалізацій них викликів, що накладають суттєвий відбиток на зміни, що відбуваються на національному ринку праці. Саме тому дослідження трендів, що склалися на національному та галузевому ринках праці, розуміння факторів, що визначають чисельність зайнятих на макрорівні, є важливою задачею дослідження.

Сучасні тенденції ринку праці України свідчать про розбалансованість між потребою в працівниках певної професії й кваліфікації та наявним трудовим потенціалом, що формує його трудодефіцитну кон'юктуру. Вказане ґрунтується на офіційно визначеній проблематиці ринку праці України [246], де слід відмітити значну плинність кадрів у пріоритетних видах економічної діяльності, міграцію за кордон висококваліфікованих кадрів (особливо молоді), дисбаланс у професійно-кваліфікаційному розрізі внаслідок неадекватної реакції ринку освітніх послуг на потреби ринку праці.

До основних трендів вітчизняного ринку праці слід віднести:

- високий рівень міграційних процесів, в якому Україна розглядається як транзитна країна, що обумовлює вимивання кваліфікованих кадрів, при цьому в 2018р. 50% офіційних трудових мігрантів мало вищу освіту, що оплачена і з бюджетних коштів також. Слід відзначити стрімке збільшення міграції серед студентів, яка набула швидкого розвитку за рахунок можливості навчання з подальшим працевлаштуванням за кордоном. Крім того, «відтік мізків» серед молоді та молодих фахівців здійснюється

шляхом грантового фінансування навчання, тощо. У 2018 році відповідними суб'єктами господарювання за кордоном було працевлаштовано 97,1 тис. громадян України, що на 16% більше, ніж у 2017 році. Найбільшими потоки трудових міграцій у 2018 році були на Кіпр (19,2 тис. осіб), до Польщі (12,5 тис. осіб), Німеччини (10,6 тис. осіб), Великої Британії (7,9 тис. осіб), Греції (7,0 тис. осіб), Литви (3,6 тис. осіб), Ліберії (3,4 тис. осіб), Маршаллових Островів (3,3 тис. осіб), Нідерландів (2,8 тис. осіб), Панами (2,5 тис. осіб), Бельгії (2,4 тис. осіб), США (2,3 тис. осіб), Чехії (2,2 тис. осіб). За видами економічної діяльності до виїзду за кордон майже 40% трудових мігрантів з України працювали у сфері транспорту, складському господарстві, поштовій та кур'єрській діяльності, 12% - у переробній промисловості; 11% - у будівництві [225,226].

Слід зауважити, що офіційні дані Комітету статистики України відносно міграції демонструють позитивне міграційне сальдо (+18589 осіб за 2018 р.) [226]. Наведені дані позначають дві проблеми – явище замісної міграції, коли на зміну корінному населенню приїздять іноземці з іншою ментальністю, традиціями; та проблема обліку трудових мігрантів, що унеможливлює врахування фактору міграції для об'єктивного розгляду та прогнозування ситуації, яка склалася в країні стосовно кадрового потенціалу;

- ріст питомої ваги населення, яке задіяне у секторі неформальної зайнятості з 22,9% до 26,2% за період 2010-2015 рр, змінився на її скорочення в 2018 р. Кількість зайнятих громадян у неформальному секторі економіки в 2018 р. скоротилася на 154 тис. осіб та становила 3,5 млн осіб. Питома вага зайнятих у неформальному секторі, серед усього зайнятого населення, зменшилася з 22,9% за 2017 рік до 21,6% за 2018 рік. Серед видів економічної діяльності найбільш поширеною неформальна зайнятість була у сільському, лісовому та рибному господарствах (43%), в оптовій та роздрібній торгівлі, ремонті автотранспортних засобів (18%), а також у будівництві (16%) [225]. В той же час, на думку [438] дані, якими оперує Державна служба статистики України, не можна вважати остаточними.

Насправді кількість зайнятих у неформальному секторі економіки України може бути більшою, адже, на думку експертів, на його частку припадає понад половини валового національного продукту. До причин неформальної зайнятості відносять як соціальну ексклюзію, так і добровільний вихід за межі формалізованих стосунків стосовно зайнятості;

- виникнення нових форм нестандартної праці, які, на даний момент, майже не регламентуються чинним національним законодавством в сфері праці, серед яких варто відзначити дистанційну зайнятість (телероботу) і запозичену працю [439]. Феномен нестандартної (нетиповою) праці слід розглядати в її антагоністичному аспекті – стандартної (типової) зайнятості, якою, згідно українського законодавства вважається повна зайнятість – зайнятість працівника за нормою робочого часу, передбаченою згідно із законодавством, колективним або трудовим договором [439]. Це – наймана праця на умовах повного робочого часу на основі безстрокового трудового договору. Якщо змінюється хоча б одна з умов, то слід говорити про нестандартну зайнятість. До відомих форм нетипової зайнятості, які знайшли своє відображення в правовому полі України, відносять: самозайнятість, праця на умовах строкових трудових договорів або неповного робочого часу, праця за цивільно-правовими договорами тощо.

Поява та поширення нетрадиційних форм зайнятості як трансформація несе й загрозу: погіршення умов праці через незахищеність працівниками профспілками та соціальними органами, відсутності контролю за станом робочих місць, що може негативно вплинути на якість кадрового та трудового потенціалу. Вказане є загрозою не лише для людини як працівника, а й для держави та регіону. В той же час, відсутність нормативно-правового забезпечення нетрадиційних форм зайнятості, негативно впливає на організаційні механізми економічної взаємодії з бюджетними та соціальними органами щодо сплати відповідних податків та зборів, що в основному, негативно відбивається на надходженні обов’язкових платежів, занижуючи ресурси для рефінансування соціальних напрямків. Її

негативний вплив полягає ще й в тому, що найбільш кваліфіковані кадри працюють на закордонних роботодавців, тобто вітчизняний кадровий потенціал використовується на розвиток іноземних економік, а не вітчизняної.

Позитивні наслідки цієї трансформації належать роботодавцям – оптимізація витрат на персонал, зниження податкового тягаря, оптимізація кількісного складу працівників. Зростання рівня неформальної зайнятості створює загрозу недоотримання податкових надходжень та соціальних внесків у відповідні бюджети та фонди, зниження рівня соціальної захищеності працюючих, але, в той же час, підвищує дохід працівника та є наслідком активізації самостійної підприємницької діяльності;

- відмічаємо нестабільний тренд стосовно зайнятості населення. Так, в 2012 р. чисельність зайнятих становила 19621 тис. осіб, а в 2015 р. 16443,2 тис. осіб, в 2017р. – 16156,4 тис. осіб – негативний тренд скорочення чисельності зайнятих в економіці. Причиною цього є війна на Донбасі, анексія Криму та загальна нестабільна соціально-економічна та політична ситуація в Україні. Загальне скорочення зайнятих негативно впливає на якісні характеристики трудового потенціалу України, на наповнюваність бюджетів всіх рівнів та фондів соціального страхування через скорочення чисельності платників податків та зменшення рівнів їх доходів. Але вже в 2018 р.за даними Державної служби статистики України [225], чисельність зайнятого населення, у порівнянні з 2017 роком, зросла на 205 тис. осіб та становила 16,4 млн осіб. Рівень зайнятості зріс з 56,1% до 57,1%.

- нестабільність в сфері оплати праці та її низький рівень в порівнянні з європейським: не дивлячись на зростання її номінального рівня (за 2010-2017 роки, відмічаємо позитивну динаміку середньої заробітної плати, яка збільшилася на 4495 грн, або на 171,63%.) на тлі масштабної девальвації національної валюти відбувається стрімке падіння середньої заробітної плати в іноземному еквіваленті. Так, у 2017 р. даний показник становив 263$, що на 64$, або на 24,33% менше, ніж у 2010 р. Але вже в

березні 2019 р. середня заробітна плата по Україні становила 10,2 тис. грн (390 $); на транспорті: 11,2 тис. грн (430$) [226].

- зростання кількості вакансій (на 3,7% за період 2012-2017 рр.) при одночасному зменшенні навантаження зареєстрованими безробітними. Кількість вакансій у базі даних державної служби зайнятості в 2019 р., у порівнянні з січнем-квітнем 2018 року, збільшилася на 7% до 464 тис. одиниць (з 436,0 тис. одиниць) [226]. А станом на 1.05.2019 р., в порівнянні з квітнем, зросла з 83,8 тис. од до 90,8 тис. од. (+8%). На транспортну сферу припадає 11% потреби в кадрах від загальної величини вакансій. Зарплата за вакансіями в середньому по Україні складає 6179 грн, що майже в два рази менше її середнього рівня. Навантаження зареєстрованих безробітних на одну вакансію за 2018 р. в середньому по Україні становило 6 осіб. Станом на 1 травня 2019 року на одну вакансію в середньому по Україні претендувало 3 безробітних (станом на 1 квітня 2018 року – 4 особи) [226].

Національний ринок праці підпадає як під глобальний вплив, так і під дію внутрішніх корелятів (чинників), що впливають на формування потреби в кадрах економікою України. До таких факторів, які визначають короткостроковий тренд, за матеріалами служби зайнятості України [226] віднесено: створення сприятливого середовища для залучення інвестицій до об’єднаних територіальних громад; створення робочих місць за рахунок залучення іноземних інвестицій; впровадження енергоефективних технологій в усіх сферах економічної діяльності; розвиток промислового комплексу, у тому числі на замовлення «Укроборонпрому»; створення сучасної інфраструктури, у т.ч. масштабне будівництво доріг; розвиток інноваційних галузей економіки, зокрема ІТ-сфери та телекомунікацій; відновлення машинобудівної галузі за рахунок модернізації та технічного переозброєння, випуску сучасної продукції, орієнтованої на нові ринки збуту; модернізація сфери житлово-комунального господарства; запровадження реформ в освіті та у галузі медицини; продовження реформ у сфері державного управління,

Збройних Силах України та правоохоронних органах. Вказані чинники не мають прямого впливу на транспортний сектор економіки, але опосердковано сприяють його розвитку, що, знову ж таки, відмічено [169], забезпечує збереження високого попиту на працівників у сфері транспорту.

В той же час, сучасні тенденції ринку праці України свідчать про розбалансованість між потребою в працівниках певної професії й кваліфікації та наявний трудовим потенціалом, що формує його трудодефіцитну кон'юктуру. Вказане ґрунтується на офіційно визначеній проблематиці ринку праці України [227], де слід відмітити значну плинність кадрів у пріоритетних видах економічної діяльності, міграцію за кордон висококваліфікованих кадрів (особливо молоді), дисбаланс у професійно-кваліфікаційному розрізі внаслідок неадекватної реакції ринку освітніх послуг на потреби ринку праці. Хоча, одночасно, за даними [225] на кінець січня 2017 р. чисельність вакансій по Україні становила 47 тис. од, а навантаження зареєстрованими безробітними на 10 вакансій – 91, а вже на кінець липня 2018 р., ринок праці демонструє кардинально протилежну ситуацію – 89 тис. вакансій при навантаженні 34 особи на 10 вакансій.

Слід погодитися з автором [64], що зовнішній кадровий потенціал, який належить регіону та галузі, є провідним фактором впливу, що визначає кадровий потенціал підприємства, адже від кількості та якості кадрів на зовнішньому ринку праці буде залежати й КПП. Тренди та проблеми національного ринку праці проецюються на різні галузі економіки та регіони країни, доповнюючись специфічними рисами, що обумовлені особливостями тієї чи іншої галузі, належністю до того чи іншого регіону.

Гармонійний розвиток регіону безпосередньо залежить від розвитку підприємств. Якщо брати для прикладу трудові ресурси регіону, то більшість населення регіону (близька 44% всього населення та 90% економічно активного населення) є зайнятими на підприємствах регіону. Тобто якісні та кількісні характеристики трудових ресурсів регіону формуються під впливом стимулятивно-мотиваційних механізмів підприємств. Слід відмітити, що

формування трудових ресурсів регіону залежить від політики формування трудового потенціалу підприємств регіону. Розвиток економіки, збільшення кількості підприємств та розширення вже існуючих створюють додаткові робочі місця, а, відповідно, приток трудових ресурсів в регіон (рис. 4.12).

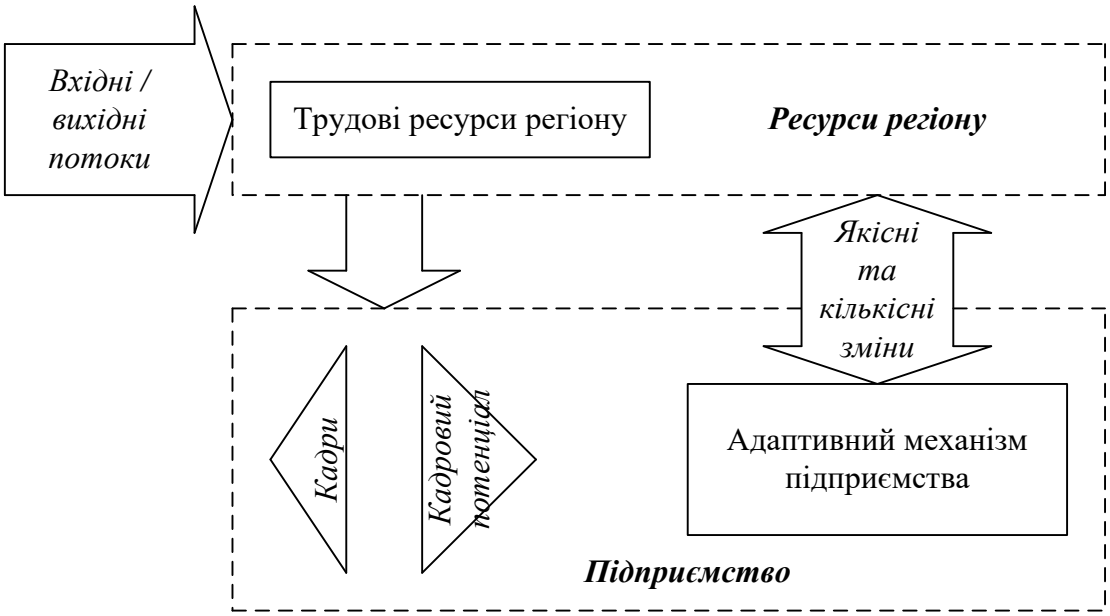


Рис. 4.12. Вплив розвитку підприємства на розвиток ресурсів регіону

Яким би не був ресурс регіону підприємство безпосередньо впливає на його формування. Для поєднання двох соціально-економічних систем було запропоновано розробку прогнозно-оціночної моделі розвитку ресурсів певного регіону.

Розглянемо вплив визначених тенденцій на сферу транспорту в Україні. Звичайно, розвиток транспортної інфраструктури передбачає її реформування, яке й закладене в «Національній транспортній стратегії на період до 2030 року «Drive Ukraine 2030» [158], яка була затверджена 30.05.2018 р.

ЇЇ метою є [158]: «створення інтегрованого до світової транспортної мережі безпечно функціонуючого та ефективного транспортного комплексу України, задоволення потреб населення у перевезеннях та покращення умов ведення бізнесу для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності

національної економіки».

В Національній транспортній стратегії на період до 2030р. враховано світові тренди, що притаманні транспортній сфері (рис. 4.13).

Рис. 4.13. Глобальні тренди в сфері транспорту (*побудовано автором на основі* [158])

Із врахуванням вказаних трендів в Стратегії [158] визначено 4 основних напрямків реформування транспорту: конкурентоспроможна та ефективна транспортна система; інноваційний розвиток транспортної галузі та

глобальні інвестиційні проекти; безпечний для суспільства, екологічно чистий та енергоефективний транспорт; безперешкодна мобільність та міжрегіональна інтеграція, а головинм очікуваним результатом є забезпечення збереження та розвиток професійного кадрового потенціалу.

Означені трансформації будуть мати вплив на кадровий потенціал підприємств транспорту, їх кількісний та якісний аспекти. Розглянемо їх вплив на управління кадровим потенціалом підприємств транспорту, який буде відбуватися по замкнутому циклу – зміна управлінської системи та зміна характеристик працівників.

Перш за все, вказані тренди будуть формувати нові вимоги до компетентностей працівників (якісної складової кадрового потенціалу) та вестимуть до вивільнення значної чисельності працюючих, що, в свою чергу, буде вимагати їх працевлаштування, соціального забезпечення, перенавчання, адаптації. Підвищення інклюзії транспортних послуг (надання їх особам з обмеженими можливостями) вимагає не лише модернізації та переоснащення транспортного парку, але й зміни професійних навичок працівників підприємств транспорту, як тих, хто обслуговує транспортний склад, так і тих, хто ним керує, а також обслуговує пасажирів.

Екологізація транспорту, поширення «зеленого» транспорту, що передбачено стратегією, також вимагає зміну рухомого складу, та вимагає трнасформації знань та вмінь як водіїв, так і обслуговуючого персоналу підприємств АТП. Впровадження сучасних технологій обумовлює також появу та необхідність розвитку як нових навичок, так і нових професій, або зникнення старих. Так, впровадження та поширення e-ticket веде до скорочення чисельності кондукторів на пасажирському міському транспорті та повному зникненню професії. Інтернетизація та комп’ютерізація процесів змінюють вимоги до компетентностей логістів, диспетчерів та інших професій. В подальшому, автоматизація робіт середньої складності, повністю приведе до зникнення цілого ряду професій середньої ланки управління. Елементи шерінгової економіки, які присутні на ринку транспортних

перевезень (послуги Uber, Bla-bla-car) виникли завдяки поширенню мобільних додатків, інтернетизації та впливають на обсяг замовлень традиційних автоперевізників, що, безумовно, з одного боку, впливає на чисельність зайнятих в цій сфері, з іншого – на безпеку пасажирів, які отримують транспортні послуги.

Глобалізація транспортних систем, інтеграція в європейську транспортну інфраструктуру та підвищення мобільності трудових ресурсів обумовлюють збільшення міжнародних перевезень всіма видами транспорту, в т.ч. й автомобільним. А це, в свою чергу, вимагає підвищення кваліфікації персоналу та зміни їх компетенцій – вміння спілкуватися іноземною мовою, знання міжнародного законодавства, знання правил перевезення в Європейських країнах, тощо.

В дослідженнях [440,441] визначалася еволюція майбутніх компетентностей (табл. Р.1 додатку Р), що необхідно враховувати під час освітніх програм працівників в сфері транспорту. Формування таких компетентностей веде до зміни освітніх програм навчальних закладів, що готують фахівців в сфері транспорту, трансформації її інфраструктури. Загальносвітовою є тенденція формування власних навчальних центрів при глобальних компаніях, навчання в яких є запорукою працевлаштування. Так, ПАТ «Укрзалізниця», переймаючи досвід соціальноорієнтованих компаній світу, реалізує проект внутрішнього ринку праці, діють дитячі залізниці та мережа центрів професійного розвитку персоналу, підтримуються тісні взаємозв’язки із навчальними закладами різних рівнів акредитації [442]. Впровадження системи навчання впродовж життя та формування soft skills є необхідною умовою сучасної системи освіти. Породження нових компетенностей, які диктуються сучасними умовами господарювання, змінює не лише самих працівників, їх характеристики, а й, відповідно, нові системи управління. Постає реальна проблема нерозуміння, яким чином керувати оновленим кадровим потенціалом, адже, як досліджувалося в попередніх розділах, традиційні методи управління не працюють до

представників нових поколінь. Питання кадрової безпеки та плинності кадрів в цьому аспекті набуває підвищеного значення. Звільнення ключового працівника може призвести до економічних, іміджевих, соціальних збитків та до краху компанії взагалі.

Існують напрацювання щодо прогнозу, які професії зникнуть, а які з'являться у майбутньому (на основі [443, 444]. В табл. Р.2 додатку Р автором представлено прогнози щодо зникнення та появи професій до 2030 р. із адаптацією до транспортної галузі. Окремо виділено професії, що з'являться в сфері водного, авіа та космічного транспорту, а також зникнуть на залізничному, автомобільному, із переліку загальних професій. Удосконалення самих транспортних – поява засобів електротранспорту, із сонячними батареями, створення автомобільних доріг із сонячними батареями, веде до зміни компетентностей, які повинен мати сучасний водій. Реальним є зникнення професії водія взагалі в найближчому майбутньому через його заміну комп'ютеризованим та роботизованим керуванням автомобілем, що забезпечить автоматизоване керування автотранспортним засобом. Окрім того, автоматизація процесів в транспорті забезпечить їх прискорення на 57% [211], що, знову ж таки, веде до вивільнення працівників.

В табл. Р.3 додатку Р автором зроблено припущення в розрізі підприємств автомобільного транспорту за категоріями працівників щодо зміни чи зникнення професії на основі Державного класифікатора характеристик професій працівників (ДКХПП) випуск. 49 «Автомобільний транспорт». Слід відмітити, що, як і в будь-якій галузі, на автомобільному транспорті мають місце професії, які є загальними для всіх видів економічної діяльності (наскрізними) на кшлат: головний бухгалтер, начальник відділу кадрів, економіст, юрисконсульт, двірник, сторож тощо. А є професії, специфічні, що притаманні лише транспортним підприємствм. Крім того, існуючий перелік професій в класфікаторі не корелює з реальною ситуацією та є вже застарілим, не говорячи вже про врахуванням майбутніх очікуваних

трансформацій. Хоча й ведеться гармонізація Класифікатора професій ДК 003:2010 з Міжнародною стандартною класифікацією професій (ISCO 88: International Standard Classification of Occupations/ILO, Geneva).

Базуючись на викладеному та спираючись на напрацювання Халіної В.Ю. [440], представимо еволюцію компетентностей та трансформацію кадрового потенціалу транспортних підприємств на рис. 4.14.

Можливість зникнення професії або заміни її роботизованою, комп'ютерізованою, автоматизованою, обумовлюється економічними чинниками – вартістю заміни та використання такого ресурсу праці. Тому найпростіші професії можуть бути збережені на невеликих підприємствах, які не готові глобалізуватися та автоматизуватися в повному обсязі.

В той же час, швидкість зміни (поява чи зникнення професії на певному етапі) обумовлено й загальним рівнем економічного та технологічного розвитку сфери транспорту. Якщо для країн Японії, Китаю, поява нових професій вже розпочалася, то для України цей процес може початися лише після 2020 р. Аналогічна ситуація із компетентностями, які формуються в процесі навчання. Вітчизняна освіта сконцентрована на компетентностях, які є актуальні до 2020рр та не враховують перспективні компетентності. Бум в сфері ІТ в розвинених країнах вже йде на спад; очікується, що через 10 років потреба в ІТ фахівцях сьогоднішнього типу буде відсутня. Тому, навчальним закладам доречно оновлювати освітні програми із врахуванням перспективних компетентностей.

Вказані системні перетворення потребують не лише фінансових ресурсів, алей створення інноваційних механізмів залучення інвестицій в цей сектор. Так, Міністерство інфраструктури оцінює потреби України для успішної реалізації реформ у транспортному секторі у 17-22 млрд євро до 2030 року [444]. Ці кошти необхідні для вирішення критичних інфраструктурних потреб (рис. 4.15).

Професії	З’являться: розробник інтелектуальних систем керування динамічною диспетчеризацией; інженер-мехатронік автомобільної холодильної та обігрівальної техніки; інженер-мехатронік колісних транспортних засобів; технік-мехатронік автомобільної холодильної та обігрівальної техніки; мехатронік з ремонтування кузовів колісних транспортних засобів; мехатронік з технічного обслуговування та ремонтування систем живлення; мехатронік з технічного обслуговування та ремонтування високовольтного обладнання колісних транспортних засобів; аналітик автотранспорту; аналітик експлуатаційних даних; проектувальник інтермодальних транспортних вузлів; технік інтермодальних транспортних рішень; оператор безпілотного апарату; космотуризм; космічний гід; проектувальник інтерфейсів безпілотної авіації; технолог рециклінгу літальних апаратів; професії пов’язані з космосом (інженер-космодорожнік); фахівець з навігації в умовах Арктики; водій автолітака		
	Зникнуть: кондуктор громадського транспорту; завідувач бюро квиткового; завідувач двору вантажного; завідувач каси; завідувач контейнерного майданчика; завідувач платформи сортувальної; агент з доставки замовлених квитків; агент з приймання замовлень на квитки; прийомоздавальник вантажу та багажу; начальник колони автомобільної; агент із замовлень населення на перевезення; диспетчер автомобільного транспорту; експедитор транспортний; ревізор автомобільного транспорту; оператор диспетчерської руху та навантажувально-розвантажувальних робіт на автомобільному транспорті; інструктор з індивідуального навчання водінню; касир багажний; касир квитковий; касир товарний (вантажний); контролер-касир; контролер пасажирського транспорту; контролер перонний (квитковий) на автостанції; черговий з видання довідок (бюро довідок)		
Компетентності	Самоорганізація; володіння базовими знаннями ІТ; іноземна мова; відповідальність та адаптивність; нові знання і методи; фінансова грамотність; володіння тайм-менеджментом; комплексне розв’язання проблем; критичне мислення; креативність; уміння керувати людьми; взаємодія з людьми; емоційний інтелект; уміння формувати власну думку та приймати рішення; орієнтація на клієнтів; уміння вести переговори; гнучкість розуму; неперервна освіта.	Удосконалення особистості; формування загального бачення; системне мислення; бачення взаємозалежності, а не лінійні ланцюги причинно-наслідкових зав’язків; передбачати процеси, а не статичний стан; правильні рішення; соціальний інтелект; нестандартне і адаптивне мислення; міжкультурна компетентність; обчислювальне мислення; медіаграмотність в галузі інноваційних ЗМІ; трансдисциплінарність; проектний спосіб мислення; когнітивне управління; віртуальна співпраця.	здатність приймати рішення, аналізувати можливі втрати і вигоди від майбутніх дій; генерування ідей, причому важлива не їх якість, а, як не дивно, кількість, з яких штучний інтелект буде прораховувати можливі варіанти; вміння персоніфіковано навчати інших; вміння розуміти довгострокові результати навчання і вплив на них отриманої нової інформації; оригінальність; творче мислення; адаптивність; винахідливість; крос-функціональність та міждисциплінарність.
Тренди	Покоління X та Y; комп’ютерізація, автоматизація процесів; використання штучного інтелекту; альтернативні джерела енергії; урбанізація; глобалізація.	Покоління Y та Z; LLL; розвиток електромобілів; зростання ролі жінки в економічних та політичних процесах; глобальна економіка; зростання населення планети; розумні міста; зростання будівництва	Покоління Z та α; розвиток альтернативної енергетики; зростання частки людей з вищою освітою; зростання світового середнього класу; старіння населення; самокеровані автомобілі; розвиток космічної техніки; віртуалізація реальності; пізнання мозку людини; штучний інтелект розумніший за людину
	2010-2020рр.	2020-2030рр.	2030-2040рр.

Рис. 4.14. Еволюція компетентностей та трансформація кадрового потенціалу транспортних підприємств (*розроблено автором на основі* [440,441])

Рис. 4.15. Критичні інфраструктурні потреби транспортного комплексу України (*побудовано автором на основі* [444])

За даними видання МІУ за 2018 рік [444] «Українська інфраструктура: для інвесторів відкрито», щороку Україна може виділяти приблизно 1,3 млрд євро на реалізацію інфраструктурних проектів. Допомога ЄС та європейських банків (15 млрд євро) також не задовольняє всіх інвестиційних потреб української транспортної інфраструктури.

Однозначно, для комплексної модернізації транспортного сектору та забезпечення сталого розвитку інфраструктури необхідні 8-10 млрд євро приватних інвестицій щорічно протягом наступних 12-15 років, що вимагає реформування системи управління циклом інфраструктурних проектів та загальної системи управління з переходом її на проектний підхід. Такі глобальні перетворення потребують зміни управлінських принципів та навчання відповідних кадрів, які могли б за європейськими стандартами та правилами здійснювати керування інфраструктурними проектами в сфері

транспорту. Тому гостро постає питання щодо збереження, оновлення, формування кадрового потенціалу підприємств, що забезпечують діяльність транспортної системи України.

Докладний компаративний динамічний аналіз показників з праці транспортної сфери та по Україні в цілому представлено в табл. С.1 Додатку С та висвітлено в роботах.

З аналізу табл. С.1 Додатку С очевидно, що загальна тенденція скорочення чисельності зайнятого населення в Україні (базовий темп приросту склав -16,12%), критично в 2014-2015 р. (-6,42% та -9,02%), характерна й для сфери транспорту (базовий темп приросту склав (-13,84 %). Відмічаємо більше падіння зайнятості серед найманих працівників, адже середньооблікова кількість штатних працівників за аналітичний період скоротилася на 24,14%. Ще одною важливою характеристикою ринку праці є рівень оплати праці, представлений середньомісячною заробітною платою, яка демонструє стабільну тенденцію до зростання протягом всього аналітичного періоду як в цілому по Україні (+133,61%), так і в сфері транспорту (+125,79%) в національній валюті. Але інфляційні процеси негативно відображаються на цьому прирості, що нівелює його. Відмічаємо скорочення вантажообороту (-13,07%), обсяги перевезень вантажів (-17,71%), пасажирообороту (-25,06%) та кількості перевезених пасажирів (-31,78%), що, на нашу думку є головними економічними факторами скорочення чисельності зайнятих в цій сфері.

Доцільно вказану залежність перевірити за допомогою регресійно-кореляційного аналізу та врахувати певні відтермінування в часі: падіння економічних обсягів спричиняє не одночасне, а подальше скорочення працівників. Крім того, цікавим є виявлення впливу зміни заробітної плати в національній валюті та доларовому еквіваленті на зміну зайнятих в транспорті.

Вказану особливість можна продивитися на графіку темпів приросту представлених показників (рис. С.1), де темпи приросту заробітної плати

розраховувалися виходячи із її еквівалентної величини в дол. США. З рис. С.1 можемо бачити, що найбільший рівень падіння за аналітичний період в 2014 р. мають: вантажооборот: -11,58%; обсяги перевезень вантажів: 11,4%; пасажирооборот: -17,4%; кількість перевезених пасажирів: -10,88%, що обумовлює 10,36% падіння зайнятого населення в сфері транспорту – найбільше за період 2013-2019 рр.

Але, в той же час, відмічаємо постійно зростаючу тенденцію вакансій в цій сфері (рис. 4.16).

** дані за 2019р. подано за січень-вересень.*

Рис. 4.16. Динаміка вакансій в Україні та за сферою транспорту (*побудовано автором на основі* [225])

Тобто маємо різновекторну тенденцію: з одного боку діяльність галузі демонструє негативну тенденцію щодо обсягів в натуральному вираженні і, логічно припустити, що потреба в кадрах також буде зменшуватися (і не з рахунок автоматизації процесів), а з іншого – наростаюча потреба в кадрах. Актуальною проблемою нестачі кадрів в сфері транспорту вважає й міністр В. Омелян, який говорить про потребу у фахівцях високої кваліфікації – логістиків [444].

Детальний аналіз руху кадрів в сфері транспорту за 2017р. та I-II квартали 2018р., наведений в табл. 4.3, демонструє стабільне перевищення тих, хто вибув над тими, хто прибув (нестача кадрів) як по Україні в цілому, так і по сфері транспорту, складському господарству, поштовій та кур'єрській діяльності, де найбільша нестача характерна для наземного і трубопровідного транспорту; найбільш позитивна ситуація притаманна водному та авіатранспорту.

Таблиця 4.3

Потреба в працівниках у 2017 р. – I-II кв. 2018р. (*побудовано та розраховано автором на основі* [226])

Нестача (-), збільшення (+), тис. осіб	2017р.				2018р.	
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	I квартал	II квартал
Україна, усього	16,7	-42,2	-19,2	-55,4	-24,8	-51,8
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	-2,7	-1,6	1,7	0,3	-1,6	-5,3
наземний і трубопровідний транспорт	-0,5	-1,2	-11,4	2,4	-2,2	-3,1
водний транспорт	-0,1	0	0	-0,3	0	0,2
авіаційний транспорт	0,3	0,4	0,1	-0,1	0	0,3
складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	-2,8	-0,1	15	-2,5	0,8	-2,8
поштова та кур'єрська діяльність	-	-	-	-	-	-

В табл. 4.3 темним кольором виділено періоди, де відмічається нестача кадрів, а світлим – їх збільшення (перевищення прийнятих на роботу над тими, які вибули). Як бачимо, максимальні та майже постійні обсяги нестачі працівників характерні для наземного та трубопровідного транспорту; менші обсяги в потребі кадрів демонструє допоміжна діяльність, а покращення ситуації характерне для водного та авіаційного транспорту, хоча їх питома

вага в загальній чисельності невелика.

Отже, загальногалузевими тенденціями є:

- скорочення чисельності зайнятих з 1150,9 тис. осіб в 2012 р. до 999 тис. осіб в 2019 р. (за даними [225]);

- зростання рівня заробітної плати по галузі за аналітичний період 2012-2019 рр. з 3405 грн. до 11704 грн. При цьому, в порівнянні з загальнонаціональним рівнем, заробітна плата галузева була нижчою в 2012 р, а в 2019 р. рівень галузевої заробітної плати перевищував загальнонаціональний на 11,49% (за даними [225]);

- зростання чисельності вакансій з 4,4 тис. до 6,3 тис. за період 2012-2018 рр. (за даними [225,226]), тобто нестачі кількісного вираження кадрового потенціалу транспортних підприємств.

У табл. 4.4 наведено темпи зміни основниз показників, що характеризують функціонування сфери транспорту у 2012-2019 роках.

Таблиця 4.4

Динаміка змін основних показників за секцією Н «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» (*розраховано автором на основі даних офіційної статистики*)

Найменування	Роки							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ланцюгові темпи приросту чисельності зайнятих, %	-	1,10	-4,31	-10,36	-0,08	-0,56	0,35	0,39
Ланцюгові темпи приросту вантажообороту, %	-	-11,58	-5,91	2,58	6,05	0,09	-3,35	2,14
Ланцюгові темпи приросту пасажирообороту, %	-	-17,40	-8,35	5,10	-2,90	0,13	5,07	2,61
Ланцюгові темпи приросту кількості вакансій, %	-	-6,82	-7,32	-26,32	35,71	42,11	18,52	14,06

Підсумовуючи, зведемо тренди основних зовнішніх факторів та

охарактеризуємо їх вплив на кадровий потенціал транспортних підприємств (рис. 4.16). Базуючись на даних рис. 4.16, відмітимо, що падіння чисельності зайнятих в економіці Україні викликано, переважно, високими темпами зовнішньої міграції, при незначних та нестабільних темпах економічного зростання (темп приросту ВВП України за І кв. 2018 р. склав 3,1%, за ІІ кв. – 3,8% до відповідного кварталу 2017 р.).

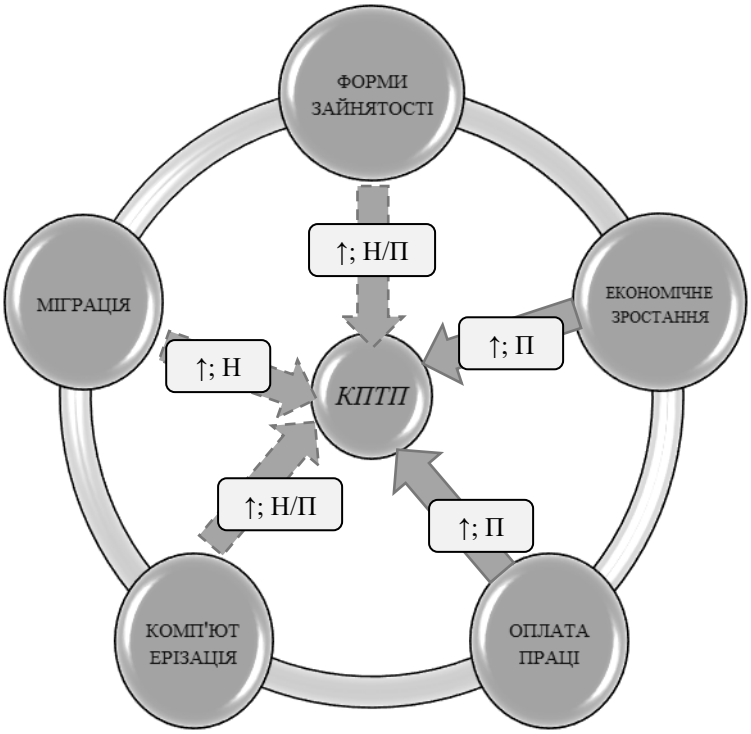
Крім того, нетрадиційні форми зайнятості, які мають неврегульоване законодавче віднесення до зайнятих/незайнятих економічною діяльністю в Україні, викривляють стан щодо зайнятості в Україні в сторону зменшення. Аналогічно діє глобальний тренд – автоматизація та комп'ютерізація в усіх сферах економіка, хоча його вплив мінімальний. В той же час, поширення нетрадиційних форм зайнятості та підвищення рівня автоматизація та комп'ютерізації, сприяють підвищенню якісних характеристик працівників, позитивно впливаючи на кадровий потенціал підприємств.

Позитивна тенденція до зростання заробітної плати повинна справляти аналогічний вплив на кадровий потенціал, але, на жаль, темпи зростання оплати праці, особливо у високоінтелектуальних сферах, недостатні для утримання висококваліфікованих працівників в межах України.

На рис. 4.17 стрілки зі штрихом йдуть від факторів, вимір яких є ускладненим (відсутні коректні дані чи дані взагалі).

Слід зауважити, що КПП є не лише системою, а динамічно мінливою системою, що визначає його величину внаслідок дії певної сукупності факторів. Вказане дозволяє розглядати величину КПП як функцію, що залежить від множини аргументів. Моделювання величини КПП розглядалося в роботі [64], де було визначено 5 факторів: потенціал галузі та регіону, які є залежними та перехресними між собою; популярність професії; міграційні процеси, представлені двома аргументами. На її основі, автором було запропоновано дев'ять факторів (6 зовнішніх та 3 внутрішніх), а також показники, які доцільно використовувати під час вираження вказаних факторів та побудовано математичну модель кадрового потенціалу

підприємства.



Умовні позначення:
Вплив: негативний (Н) / позитивний (П) вплив на КПП; тренд: зростання (↑), падіння (↓), стагнація (↔)

Рис. 4.17. Тренди за основними факторами та їх вплив на КПТП (*розроблено автором*)

На основі бінарного підходу експертами було відібрано фактори впливу на чисельність зайнятих транспортних підприємств (табл. Т.1 додатку Т). Бачимо, що максимальний рівень мають фактори, що характеризують економічне зростання та рівень оплати праці. Для проведення кореляційно-регресійного аналізу доцільно обрати фактори, що впливатимуть на результатуючий показник, у якості якого обрано чисельність зайнятих в транспортній сфері. Рівень економічного розвитку в сфері транспорту доцільно розглядати у двох напрямках: перевезення вантажів та перевезення пасажирів, які характеризуються відповідними показниками:
1) вантажооборот (т.км) та обсяги перевезень вантажів (т);
2) пасажирооборот (млн. пас.) та кількість перевезених пасажирів (млн. пас.

км.). Дані показники – як у першому, так і другому варіанті – є взаємозалежними (вантажооборот є добутком обсягу перевезень та відстані; пасажирооборот – добутком кількості перевезених пасажирів та відстані), тому доцільно відібрати по одному показнику за кожним типом перевезень. Логічно, що це будуть вантажооборот (x_1) та пасажирооборот (x_2), які більш повно характеризують економічні процеси в галузі (враховують вагу вантажів, кількість перевезених пасажирів та відстань перевезень).

Також припускаємо, що на кількість зайнятих в галузі впливає рівень оплати в ній, тому третім фактором впливу визначаємо рівень заробітної плати (x_3). Рівень оплати праці скориговано на курс долару США, На превеликий жаль, офіційного масиву статистичних даних щодо зовнішньої трудової міграції за ряд років в транспортній галузі, не існує у відкритому доступі, тому оцінити вплив цього фактору на величину зайнятих на транспортні не є можливим. Аналогічна ситуація в сфері нетрадиційної зайнятості та впливу комп'ютерізації та автоматизації на процеси вивільнення в галузі.

Таким чином, можна розглянути гіпотезу, що на формування чисельності зайнятих на підприємствах транспорту впливають вантажооборот (x_1), пасажирооборот (x_2) та рівень заробітної плати (x_3), що дозволяє побудувати модель визначення чисельності зайнятих на підприємствах транспорту, залежно від визначених факторів, та визначати майбутній рівень кількісного базису для кадрового потенціалу підприємств.

Щоб оцінити загальний вплив відібраних факторів на результатуючий, зведемо їх в єдине рівняння багатофакторної регресії, яке має вигляд:

$$y = f(\beta, x) + \varepsilon, \tag{4.1}$$

де $x = x(x_1, x_2, ...x_i)$ - вектор незалежних (пояснюючих) змінних;

β - вектор параметрів, що підпадають під визначення;

ε - впадкова помилка (відхилення);

y - залежна (та, що пояснюється) змінна.

Масив даних для аналізу представлений в табл. У.1 додатку У. Слід зауважити, що формування масиву даних відбувалося на основі офіційних даних Державної служби статистики України та враховувалися зміни в методиках збору даних, а саме: до 2006р. вантажооборот розраховувався без міського транспорту, тому з 2007р. його обсяги виключено із загальної суми для співставимості даних.

Крім того, слід звернути увагу на значну різницю в даних щодо чисельності зайнятих в 2012р., порівняно з 2011р. (-16,6%), за умови, що заробітна плата зросла на 8,5% (проведення Євро 2012 в Україні), обсяги вантажоперевезень скоротилися на 7,45%, а пасажирооборот – на 1,5%. Такі розбіжності в даних пояснюються переходом зі статистичних даних КВЕД-2005 на КВЕД-2010. Крім того, кризові події 2014-2015рр. негативно вплинули на всі показники робот транспорту.

Вказані екстремуми у вигляді ланцюгових темпів приросту представлено в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Ланцюгові темпи приросту факторів та залежної змінної *(розраховано автором на основі даних табл. 4.6)*

Роки	y	x_1	x_2	x_3
1	2	3	4	5
2002	-	-	-	-
2003	0,26	6,86	3,43	19,52
2004	0,77	4,91	7,59	23,39
2005	1,54	0,07	6,73	30,26
2006	1,85	2,54	5,05	27,39
2007	1,71	3,59	3,29	25,73
2008	1,18	0,37	4,70	22,54
2009	-3,39	-15,82	-5,98	-23,73

Продовження табл. 4.5

1	2	3	4	5
2010	-0,96	-1,48	-1,61	11,16
2011	-0,80	3,31	1,29	14,83
2012	-11,80	-4,33	-0,71	8,01
2013	-3,29	-4,07	-2,35	5,17
2014	-4,00	-9,23	-13,79	-29,28
2015	-8,37	-7,01	-10,82	-32,82
2016	-2,80	-0,51	0,67	6,80
2017	-1,25	4,07	-2,30	27,04

Вирівнювання даних може здійснюватися у два способи: нормалізація даних та їх згладжування. Це дозволяє представити декілька варіантів дослідження гіпотези (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Формулювання гіпотези щодо обґрунтування факторів впливу на чисельність зайнятих на транспорті (*побудовано автором*)

Варіант	Зміст гіпотези	Примітки
Варіант 1	на формування чисельності зайнятих в сфері транспорту впливають вантажооборот, пасажирооборот та рівень заробітної плати, що дозволяє побудувати модель прогнозування чисельності зайнятих на підприємствах транспорту, залежно від визначених факторів, та визначати майбутній рівень кількісного базису для кадрового потенціалу підприємств.	Нормалізація даних.
Варіант 2		Експоненціальне згладжування екстремумів.

Розглянемо перший варіант, де використовується нормалізація даних.

Нормалізация дозволяє перетворити діапазон зміни значень числової ознаки в інший діапазон, більш зручний для застосування до даних тих чи інших аналітичних алгоритмів, а також узгодити діапазони змін різних ознак. Часто використовується приведене до одиниці, коли весь наявний діапазон даних «зжимається» в інтервал [0; 1] або [1; 1].

Найпоширенішими видами нормування вибірок даних є мінімаксна нормалізація і нормалізація за допомогою стандартного відхилення [390].

Для подальших рішень беремо мінімаксну нормалізацію, так як вона повністю вписується в діапазон [0; 1].

Застосувавши мінімаксну нормалізацію до даних табл. 4.5, де використовується формула [423]:

$$x_i' = \frac{x_i - \min(x_i)}{\max(x_i) - \min(x_i)}, \quad (4.2)$$

де x_i - поточне значення вибірки x;

$\max(x_i)$, $\min(x_i)$ - максимальне і мінімальне значен ня вибірки x, відповідно.

Отримаємо масив даних, що представлено в табл. У.2 Додатку У.

Застосування стандартних засобів електронних таблиць до масиву даних (табл. У.2) дозволило визначити коефіцієнти (табл. У.5) та представити регресійне рівняння $y = 0{,}303 + 0{,}159 \times x_1 + 1{,}115 \times x_2 - 0{,}7 \times x_3$.

Побудована моделі потребують перевірки на достовірність. Найбільш загальну оцінку у цьому випадку надають коефіцієнти кореляції та детермінації. Оцінюємо зв'язок між факторами (x_i) та результатом (y), використовуючи множинний коефіцієнт кореляції та коефіцієнт детермінації (R^2).

Коефіцієнт кореляції (R) становить: $R = 0{,}94$ (табл. У.2), що свідчить про дуже сильний взаємозв’язок (0,91-0,99 за шкалою Чеддока (табл. У.5): зв’язок дуже сильний), коефіцієнт детермінації також має значення, близьке до 1 ($R^2 = 0{,}884$). Отже дані, передбаченні побудованою моделлю, будуть з високою ймовірністю відповідати реальності або 88,4% зміни вихідної змінної визначається впливом вхідних змінних – тобто на чисельність зайнятих в транспортній галузі впливають таків фактори як вантажообіг, пасажирообіг та рівень оплати праці.

Подальша перевірка за критерієм Фішера (F) показала, що $F_{факт} > F_{табл}$ (30,524>3,49), тобто R^2 та рівняння регресії в цілому статистично значимі з надійністю 95% (табл. У.4.). Табличне (критичне) значення *F*-критерію визначалося на основі існуючих таблиць.

Ще однм критерієм перевірки регресійних моделей є критерій Стьюдента (t-критерій). Значення t-критерію: при $\alpha = 0{,}05$ і кількості ступенів свободи 12, визначене на основі табличних даних і становить $t_{крит}$ = 2,179. Розрахункове значення t-критерію має бути більше за табличне, щоб лінійний коефіцієнт кореляції вважався статистично значущим ($|t_{факт}|>t_{крит}$). Перевірка за критерієм Стюдента покзала статистичну значимість вільного критерію та критеріїв рівняння регресії для x_2 та x_3 (табл. У.4). Тобто, змінна x_1 не є статистично значущою для моделі або між цією змінною окремо та вихідною змінною не існує лінійної залежності (Додаток У).

Окрім перевірки за критерієм Фішера, доцільно перевірити модель на мультиколінеарність. В результаті було побудовано кореляційну матрицю (табл. 4.7), на основі якої можна визначити силу взаємозв'язку між обраними факторами та результативним показником.

Таблиця 4.7

Кореляційна матриця (*розраховано автором на основі даних табл. У.2*)

Фактори	y	x_1	x_2	x_3
y	1	-	-	-
x_1	0,883591	1	-	-
x_2	0,752296	0,745995	1	-
x_3	-0,02672	-0,0076	0,574799542	1

Кореляційна матриця показує взаємозв'язок та його силу як між фактором та результатом, так і між факторами, що входять в модель. Парні коефіцієнти кореляції між факторами мають значення менше за 0,8 (допускається для рівнянь, що описують економічні явища), що дозволяє

вважати їх значимими. Високий коефіцієнт кореляції між y та x_2 свідчить про необхідність включення даного фактору в регресійну модель в першу чергу.

Так як x_1 не є статистично значимим, то можна його не враховувати під час побудови моделі і вона набуватиме вигляд: $y = 0{,}348 + 1{,}299 \times x_2 - 0{,}813 \times x_3$.

Регресійна, t-статистика та дисперсійний аналіз наведено в табл. У.7-У.9 Додатку У. Коефіцієнт кореляції становить: $R = 0{,}938$; $R^2 = 0{,}88$; перевірка за критерієм Фішера (F) показала, що $F_{факт} > F_{табл}$ $(48{,}02 > 3{,}805)$, а ($|t_{факт}| > t_{крит}$) при $t_{крит} = 2{,}16$.

З метою використання побудованої моделі як прогнозної необхідно перевести з нормалізованих значень в базові. Виходячи із формул 4.1 та 4.2 отримаємо рівняння переводу:

$$y = (\beta_0 + \beta_2(\frac{x_2 - \min(x_2)}{\max(x_2) - \min(x_2)}) + \beta_3(\frac{x_3 - \min(x_3)}{\max(x_3) - \min(x_3)})) \times (\max y + \min y) + \min y \qquad (4.3)$$

Підставивши вихідні дані, отримаємо математичну модель прогнозувння чисельності зайнятих в сфері транспорту: $y = 141{,}0275 + 13{,}941 \times x_2 - 1{,}133 \times x_3$.

Величина 141,0275 показує величину зайнятих при значенні $x_i = 0$, тобто яка буде чисельність зайнятих в транспортній галузі за відсутності дії факторів. Розраховані коефіцієнти β біля аргументів показують, що при зростанні змінної x на одиницю, середнє значення y зросте на відповідну величину коефіцієнта β. Знак «+» біля β показує прямий зв'язок між відповідними аргументами та величиною зайнятих, знак «-» - зворотній. Найбільший прямий вплив має фактор: x_2 - при збільшенні пасажирообороту на 1 млрд. пас. км, чисельність зайнятих в цій сфері збільшиться на 13,941 тис. осіб. Від'ємний коефіцієнт 1,133 біля x_3 свідчить про

недостатність рівня заробітної плати в галузі і що її величина сприяє вимиванню кадрового потенціалу підприємств та неможливості його утримання в галузі.

Другий варіант вичищення даних від «шуму» є їх згладжування. Вирішення проблеми можливе шляхом застосування експоненціального згладжування для вирівнювання часових рядів. Даний вид згладжування є більш прийнятним для роботи із соціально-економічними явищами.

Сутність цього методу полягає в тому, що кожен елемент (рівень) часового ряду згладжується за допомогою зваженої плинної середньої, причому вага її зменшується по мірі віддалення від кінця ряду. Так, для спостережень $y_t, t \le n$ прогноз наступного значення y_{n+1} має вигляд:

$$\hat{y}_n(1) = \alpha\left(y_n + (1-\alpha)y_{n-1} + (1-\alpha)^2 y_{n-2} + ...\right),\ 0 < \alpha < 1 \qquad (4.4)$$

де підсумок усіх ваг дорівнює 1, а α параметр згладжування.

Практичний розрахунок експоненціальної середньої здійснюють за рекурентною формулою:

$$\hat{y}_n(1) = \alpha y_t + (1+\alpha)\hat{y}_t \text{ або } \hat{y}_n(1) = y_t + \alpha(y_t - \hat{y}_t) \qquad (4.5)$$

Провівши чотири ітерації з даними (табл. У.10-У.12 додатку У), отримуємо такі результати (табл. 4.8).

Застосування стандартних засобів електронних таблиць до масиву даних табл. 4.8 дозволило визначити коефіцієнти (табл. Н.15) та представити регресійне рівняння $y = 127{,}939 - 1{,}27 \times x_1 + 20{,}917 \times x_2 - 1{,}805 \times x_3$. Побудована модель потребує перевірки на достовірність. Коефіцієнт кореляції (R) становить: $R = 0{,}984$, що свідчить про дуже сильний взаємозв'язок (0,91-0,99 за шкалою Чеддока: зв'язок дуже сильний), коефіцієнт детермінації також

має значення, близьке до 1 ($R^2 = 0{,}969$).

Таблиця 4.8

Масив даних щодо факторів та залежної змінної після 4-х ітерацій експоненціального згладжування (*розраховано автором*)

Роки	y	x_1	x_2	x_3
2002	1359,76	425,938	93,914	122,974
2003	1359,46	428,562	93,824	122,548
2004	1363,18	440,223	96,507	131,35
2005	1373,79	449,931	101,264	153,272
2006	1391,18	459,607	106,699	188,386
2007	1412,38	471,824	111,663	235,888
2008	1432,89	481,096	116,69	294,122
2009	1429,13	459,762	117,492	318,879
2010	1416,14	436,295	116,353	330,265
2011	1402,16	425,804	115,751	348,697
2012	1336,95	415,878	115,258	374,457
2013	1267,92	403,524	114,022	401,736
2014	1206,84	382,577	107,73	390,951
2015	1136,19	358,369	98,807	340,935
2016	1077,26	341,33	92,639	292,954
2017	1037,33	336,494	88,644	275,76

Отже дані, передбаченні побудованою моделлю, будуть з високою ймовірністю відповідати реальності або 96,9% зміни вихідної змінної визначається впливом вхідних змінних. Подальша перевірка за критерієм Фішера (F) показала, що $F_{факт} > F_{табл}$ ($125{,}223 > 3{,}49$), тобто R^2 та рівняння регресії в цілому статистично значимі з надійністю 95%.

Ще однм критерієм перевірки регресійних моделей є критерій Стьюдента (t-критерій). Значення t-критерію: при $\alpha = 0{,}05$ і кількості ступенів свободи 12 становить t = 2,178. Розрахункове значення t-критерію має бути більше за табличне, щоб лінійний коефіцієнт кореляції вважався статистично значущим ($|t_{факт}| > t_{крит}$). Перевірка за критерієм Стюдента покзала статистичну значимість критеріїв рівняння регресії для x_2 та x_3. Тобто,

змінна x_1 не є статистично значущими для моделі або між цією змінною окремо та вихідною змінною не існує лінійної залежності.

Окрім перевірки за критерієм Фішера, доцільно перевірити модель на мультиколінеарність. В результаті було побудовано кореляційну матрицю (табл. 4.9), на основі якої можна визначити силу взаємозв'язку між обраними факторами та результативним показником.

Таблиця 4.9

Кореляційна матриця (*розраховано автором*)

	y	x_1	x_2	x_3
y	1	-	-	-
x_1	0,959822485	1	-	-
x_2	0,6143449	0,562607	1	-
x_3	-0,27070572	-0,339095	0,577715	1

Кореляційна матриця показує взаємозв'язок та його силу як між фактором та результатом, так і між факторами, що входять в модель.

Парні коефіцієнти кореляції між факторами мають значення менше за 0,7-0,8, що дозволяє вважати їх значимими. Так як x_1 не є статистично значимим, то можна його не враховувати під час побудови моделі і вона набуватиме вигляд: $y = 105{,}708 + 14{,}596 \times x_2 - 1{,}213 \times x_3$.

Регресійна, t-статистика та дисперсійний аналіз наведено в табл. У.15-У.17 додатку У. Коефіцієнт кореляції становить: $R = 0{,}982$; $R^2 = 0{,}964$; перевірка за критерієм Фішера (F) показала, що $F_{факт} > F_{табл}$ $(178 > 3{,}805)$, а ($|t_{факт}| > t_{крит}$) при $t_{крит} = 2{,}16$.

Розраховані коефіцієнти β біля аргументів показують, що при зростанні змінної x на одиницю, середнє значення y зросте на відповідну величину коефіцієнта β. Знак «+» біля β показує прямий зв'язок між відповідними аргументами та величиною зайнятих, знак «-» - зворотній.

Найбільший прямий вплив має фактор: x_2 - при збільшенні пасажирообороту на 1 млрд. пас. км, чисельність зайнятих в цій сфері збільшиться на 14,596 тис. осіб. Негативний знак біля коефіцієнту, що характеризує оплату праці, свідчить, що заробітна плата за даного рівня негативно впливає на чисельність зайнятого наслення в сфері транспорту та не виконує мотиваційної ролі, що переконує про порушення роботи економічних механізмів. Тобто, збільшення заробітної плати, яке відбувається, є недостатнім для залучення працівників в транспортну галузь.

На рис. 4.18 представлена порівняльна характеристика сформованих на основі кореляційно-регресійного аналізу моделей.

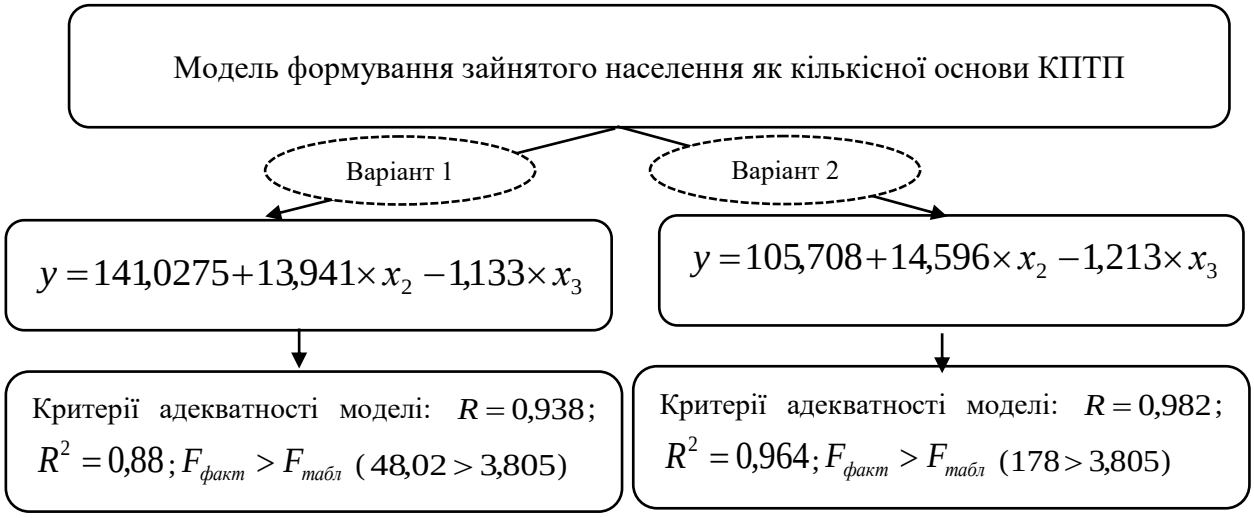


Рис. 4.18. Моделі формування чисельності зайнятого населення як кількісної основи КПТП (*розроблено автором*)

З рис. 4.18 очевидно, що, хоча обидві моделі є адекватними, але для визначання залежності рівня зайнятості в сфері транспорту доцільно використовувати модель 2, яка побудована на основі обсягів пасажирообігу та рівня заробітної плати скоригованої та отримана із використанням експоненціального згладжування, адже вона має вищі рівні достовірності та адекватності.

Автором встановлено, що високий прямий вплив такого фактору як пасажирооборот потребує додаткової уваги щодо забезпечення кадрами в цій

сфері та його врахування для формування кадрової стратегії підприємств пасажирського транспорту. Така залежність пояснюється декількома моментами. По-перше, чисельність працюючих на підприємствах залізничого транспорту, які здійснюються великі обсяги пасажироперевезень (28% загального пасажирообороту за 2017р.припадає на залізничий транспорт, а 36% на автомобільний (автобуси)), визначаються згідно наказу №796-288 від 13.10.2004р. По-друге, для підприємств залізниці перевезення пасажирів обумовлене більшими трудовитратами, аніж перевезення вантажів. Модель дозволяє визначати чисельність зайнятих в транспортній галузі залежно від факторів впливу та є основою для прийняття управлінських рішень в сфері мотивації праці.

За видам транспорту, обсяги перевезень пасажирів розподіляються так (рис. 4.19).

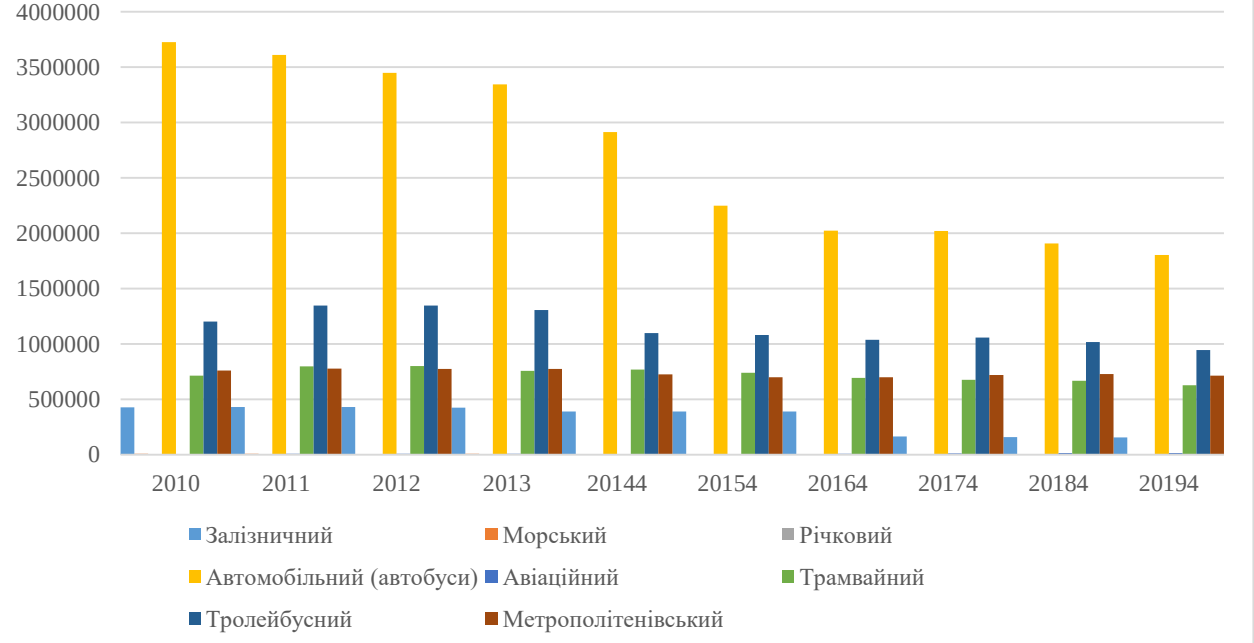


Рис. 4.19. Динаміка обсягів перевезень пасажирів в розрізі видів транспорту по Україні, тис. осіб (*побудовано автором на основі* [225])

Динаміка перевезень пасажирів, свідчить про переважання

автомобільних (автобус) та перевезень міським транспортом. Інші види транспорту займають незначну питому вагу в загальному обсязі. Крім того, слід відмітити скорочення пасажирських перевезень, що є негативною тенденцією в розвитку транспортної інфраструктури.

За даними Міністерства інфраструктури України [444], обсяги перевезень пасажирів наземним транспортом за типами сполучення (міжміські, приміські, міське) ієрархічно за 2017 рік виглядає так (рис. 4.20).

Рис. 4.20. Обсяги перевезень пасажирів наземним транспортом за типами сполучення (*побудовано автором на основі* [444])

Даний рисунок демонструє, що значні обсяги перевезень пасажирів за всіма типами транспортного сполучення демонструє саме автомобільний транспорт.

На вітчизняному ринку перевезень працює майже 56,2 тис. перевізників [444], які працюють на основі ліцензій, що надаються залежно від виду перевезень (табл. 4.10), що використовують понад 154 тис. одиниць транспортних засобів [444], з них – 74527 автобусів.

При цьому, понад 16 тис. суб'єктів господарювання мають ліцензію на міжнародні перевезення пасажирів, які відбуваються в 23 іноземні країни понад тисячею регулярних автобусних маршрутів, що обслуговуються

270 автомобільними перевізниками [444]. Автобусний парк характеризується високою зношеністю (80% віком понад 10 років [444]), що негативно впливає на рівень комфортності, екологічності та безпечності перевезень.

Таблиця 4.10

Дані щодо кількості та типів діючих ліцензій автоперевізників [444]

Вид перевезень	Кількість діючих ліцензій
Надання послуг з перевезення пасажирів автобусами	13295
Надання послуг з перевезення пасажирів на таксі	15965
Надання послуг з перевезення пасажирів легковими автомобілями на замовлення	987
Надання послуг з перевезення небезпечних вантажів	1820
Надання послуг перевезення пасажирів та небезпечних вантажів	206
Надання послуг перевезення пасажирів та вантажів	636
Надання послуг з перевезення вантажів	12451
Всього	45360

На другому місці за обсягами пасажироперевезень знаходиться залізничний транспорт (рис. 4.20), який здійснюється ПАТ «Укрзалізниця» в межах України. Дані щодо обсягів перевезень пасажирів за 2015-2016 рр. наведено в табл. 4.11.

Таблиця 4.11

Об'ємні показники по пасажирських перевезеннях по Укрзалізниці за 2015-2016 роки [444]

Показники	Укрзалізниця		
	2015 р.	2016 р.	Темп приросту 2016/2015,%
Пасажирообіг, всього: млн.пас-км	35913,4	37360,1	104,0
-далеке	19382,1	21248,8	109,6
пряме	16583,2	18358,3	110,7
місцеве	2798,9	2890,5	103,3
-приміське	16531,3	16111,3	97,5
Перевезено пас., тис.осіб	436071,4	438215,7	100,5
-далеке	78622,1	86556,8	110,1
-пряме	65544,8	72868,3	111,2
-місцеве	13077,4	13688,5	104,7
-приміське	357449,3	351658,9	98,4

Позитивним зрушенням є зростання перевезень на далекі відстані (+10,1%), що збезпечує зростання пасажирообігу. За даними [385] за 2017 р. перевезено 206,6 млн пас. За даними Державноъ служби статистики у Харківській області обсяги пасажрських перевезень у 2018 р. характеризуються незначним зростанням в порівнянні з 2017 р. (табл. 4.12).

Таблиця 4.12

Пасажирські перевезення у 2018 році по Харківській області [225]

Найменування	Пасажирооборот		Перевезено (відправлено) пасажирів	
	млн.пас.км	у % до 2017	тис.	у % до 2017
Транспорт	8242,8	99,5	598503,5	98,7
залізничний[1]	3702,5	100,2	32618,3	96,4
автомобільний	1329,9	95,2	102958,5	90,4
водний	–	–	–	–
авіаційний	–	–	–	–
тролейбусний	1015,1	93,1	131825,7	93,1
трамвайний	745,7	103,6	108072,5	103,6
метрополітенівський	1449,7	104,8	223028,5	104,8

[1] За оперативними даними Регіональної філії "Південна залізниця" ПАТ "Українська залізниця".

Очевидно, що скорочення перевезень пасажирів на 1,3% відбулося за рахунок автомобільного транспорту (-9,6%), залізничного (-3,6%) та тролейбусного (-6,9%) при зростанні кількості пасажирів, що перевозяться трамвайним та метрополітенівським транспортом [226].

Дослідження статистичних данних дозволяє визначити розташування суб'єктів господарювання (розуміється відповідно до ст. 55 Господарського Кодексу України [25]), що працюють в сфері транспорту (юридичні та фізичні особи) за регіонами України із врахуванням їх обсягів реалізації та кількості зайнятих працівників (табл. У.19 додатку У).

Очевидно, що лідером за всіма показниками (обсяг реалізаці, кількість суб'єктів господарювання та кількість зайнятих) є м. Київ. Це пояснюється як підвищенною економічною активністю в місті, так і те, що більшість великих транспортних компаній мають консолідовану звітність та звітують в м. Києві,

а не в регіонах безпеосереднього розташування. Харківська область знаходиться на 4 місці за кількістю суб'єктів господарювання в цій сфері, на 6 – за кількістю працюючих та на 8 за обсягом реалізованої продукції, що обумовлює важливість вказаних досліджень і для регіону.

Загальні дані щодо активності в сфері транспорту, складського господарства, поштова та кур'єрської діяльності (код за КВЕД-2012 Н) Харківської області, наведено в табл. 4.13.

Таблиця 4.13

Дані щодо активності в сфері транспорту, складського господарства, поштова та кур'єрської діяльності Харківської області (код за КВЕД-2012 Н)

(*складено автором на основі* [225])

Найменування	2016р.	2017р.	2018р.	Темпи росту, %
Кількість підприємств, одиниць	665	721	809	117,74
Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання, осіб	16462	21161	-	-
підприємства	12677	17438	16941	133,63
фізичні особи-підприємці	3785	3723	-*	-*
Кількість зайнятих працівників на підприємствах, осіб	16564	17629	17065	103,02
середні підприємства, од, %	12685 76,6	13594 77,1	13000 76,2	102,48
малі підприємства, од, %	3879 23,4	4035 22,9	4065 23,8	104,8
Витрати на оплату праці на підприємствах, тис. грн	694431,6	1110730	1452769,5	209,2
середні підприємства	571137,6	931786,8	1227341,1	214,89
малі підприємства	123294	178943	225428,4	182,84
Середньомісячна заробітна плата у розрахунку на одного штатного працівника, грн	5252	7112	-	-

Слід відмітити позитивну динаміку щодо кількості підприємств в цій сфері, зростання чисельності зайнятих та найманих працівників на підприємствах цієї сфери. Відмічаємо також, що в Харківській області працюють малі та середні підприємства, із переважанням чисельності зайнятих на середніх.

Підсумовуючи проведений аналіз, відмічаємо, що автомобільний

транспорт відіграє важливу роль в сфері перевезень та, відповідно, значно впливає на ринок праці, забезпечуючи роботою значну частину зайнятих транспортної галузі.

4.3 Оцінювання рівня кадрового потенціалу та ефективності управління ним на підприємствах транспорту

Базуючись на даних проведеного аналізу та враховуючи важливість транспортних перевезень автомобільним транспортом для сталого соціально-економічного розвитку країни та регіону, необхідно оцінити рівень кадрового потенцілу автомобільних підприємств.

Зі статистичного аналізу діяльності транспорту в Харківській області було встановлено, що в регіоні працюють підприємства, які, згідно законодавста та статистичної звітності, відносяться до малих та середніх.

Базуючись на класифікації підприємств транспорту, що наведена на рис. 4.6, репрезентуємо межі вибірки підприємств для аналізу (рис. 4.21).

Відповідно до розробленої класифікації та даних аналізу, це будуть малі підприємства (чисельність до 50 осіб), які працюють за КВЕД 2012 розділ 49.3 та 49.4 та здійснюють перевезення автомобільним видом транспорту. Їх можна означити як автотранспортні підприємства. Відмічаємо, що досить часто підприємства мають відкриті КВЕДи на вантажні та пасажирські перевезення.

З метою аналізу кадрового потенціалу на підприємствах транспорту, було сформовано вибірку з малих підприємств Харківської області, за якими, на основі показників (пп. 3.1) та методики оцінювання (п.п.3.3.) було визначено рівень кадрового потенціалу на підприємстві (додаток Ф). Формування переліку підприємств для аналізу здійснювалося на основі відкритих даних [445].

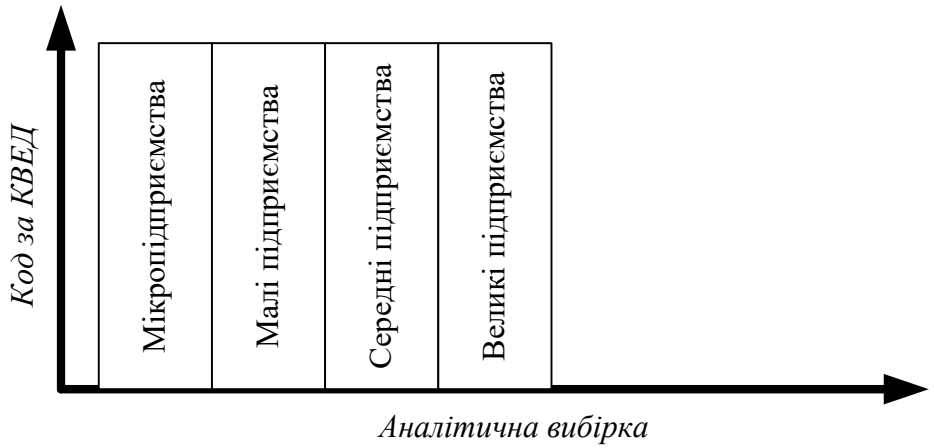


Рис. 4.21. Презентація аналітичної вибірки (*розроблено автором*)

На основі формули 3.4. розраховано еталонні значення кадрового потенціалу підприємства та працівника:

$$КП_{re} = \frac{1}{2}10^2 28\sin(360/28) = 401{,}4;\ КПП_e = = \frac{1}{2}10^2 28\sin(360/28) = 401{,}4$$

Відносний показник ефективності визначається як відношення розрахункового значення $КП_r$ чи $КПП$ до їх еталонних значень за формулами: 3.7 та 3.8.

За умови градації ступеня ефективності управління в межах від 0 до 1 (або 0-100%), під час розрахунку коефіцієнтів $К_{КПП}$ та $К_{КПг}$, які визначають відсоток відповідності етелонному значенню (1 або 100%), можна використати прогресивно-регресивну шкалу. Так, віддаленість від еталона на 50% однозначно свідчить про неефективне управління кадровим потенціалом. Від 25% до 50% про середню ефективність управління, від 10% до 25% – про ефективне управління кадровим потенціалом підприємства; від 0% до 10% – високоефективне управління кадровим потенціалом підприємства. Тому маємо такі межі (рис. 4.22) [428]:

- [0;0,5) – неефективне управління кадровим потенціалом авторанспортного підприємства;

- [0,5; 0,75) – середня ефективність управління кадровим потенціалом авторанспортного підприємства;

- [0,75;0,90) – ефективне управління кадровим потенціалом ранспортного підприємства;

- [0,9;1,0] – високоефективне управління кадровим потенціалом транспортного підприємства.

На рис. 4.22 візуалізовано 4 зони згідно критерям ефективності ККПП та ККПr в розмірній шкалі від 0 до 1, яку, за бажанням, можна перевести у відсоткове вираження.

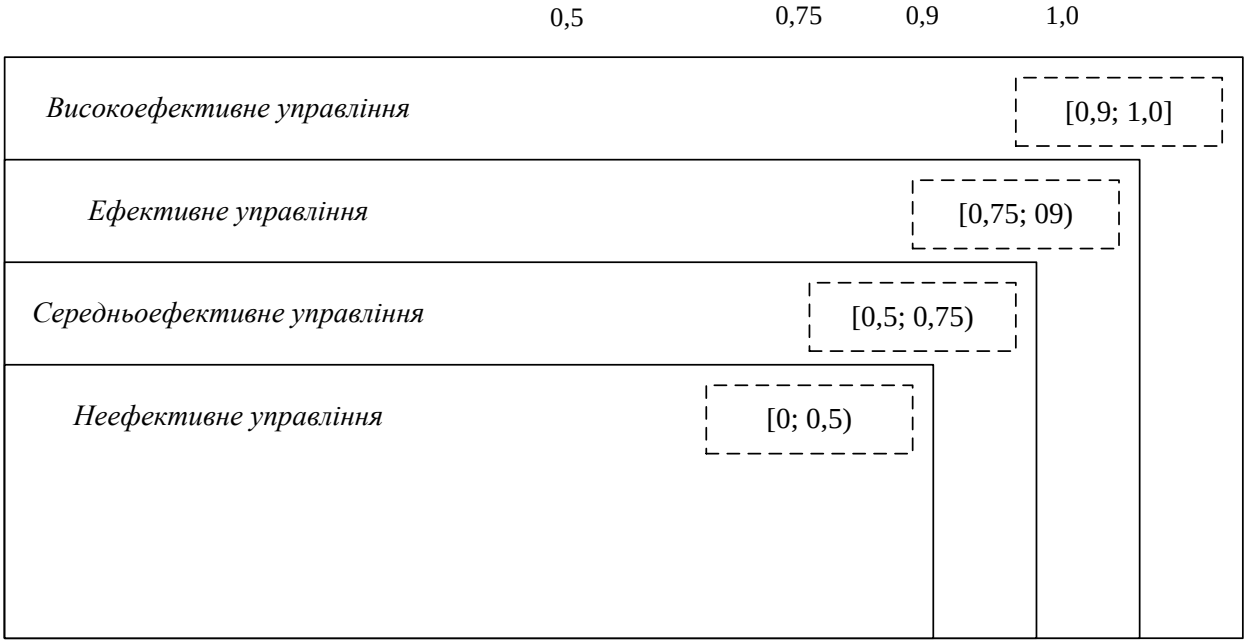


Рис. 4.22. Візуалізація критеріїв ефективності управління кадровим потенціалом на транспортному підприємстві (*розроблено автором*)

Результати розрахунків представлено в табл. Х.1 та Х.2 додатку Х. Узагальнені дані представлено в табл. 4.14. З наведених даних можна зробити декілька загальних висновків:

- величина кадрового потенціалу, що оцінена за двома рівнями, має достатньо низьке значення за кожним з них (коефіцієнт, що показує питому вагу величини кадрового потенціалу відносно його еталонного рівня, коливається від *min* 0,284 до *max* 0,552). Отже, коефіцієнти, як критерії

ефективності свідчать про низький рівень ефективності управління кадровим потенціалом;

Таблиця 4.14

Оцінка рівня КПП та КПкадрового потенціалу транспортних підприємств Харківського регіону та їх працівників (*розраховано автором*)

Показники	Малі транспортні підприємства									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чисельність працівників КПП, осіб	44	49	15	21	29	12	31	21	35	24
$\sum КП_г$	209,66	211,76	179,45	221,38	173,31	154,65	168,36	187,71	141,37	184,23
$КПП$	184,09	213,74	151,48	197,87	139,68	115,46	171,95	165,57	114,05	136,88
$К_{КПП}$	0,459	0,532	0,377	0,493	0,348	0,288	0,428	0,412	0,284	0,341
$К_{КП_г}$	0,522	0,528	0,447	0,552	0,432	0,385	0,419	0,468	0,352	0,459
S	-25,567	1,981	-27,972	-23,512	-33,62	-39,19	3,59	-22,13	-27,31	-47,34

- величина кадрового потенціалу не залежить від чисельності працюючихповною мірою (наприклад, підприємства №1 та №2, які мають максимальну чисельність серед підприємств вибірки, мають величини кадрового потенціалу не вище, аніж підприємства з меншою чисельністю (наприклад №4);

- оцінка за першим чи другим рівнем системи відрізняється як в більшу, так і в меншу сторони ($\sum КП_г > КПП$ підприємства №1, 3-6, 8-10;

$КПП < \sum КП_г$ підприємства №2,7).

Розрахувавши коефіцієнт, який порівнює еталонне значення та фактичне, що репрезентовано на рис. 4.23, можемо встановити підприємства з максимальним наближенням до еталону за першим та другим рівнем, а також в межах одного підприємства за рівнями оцінки.

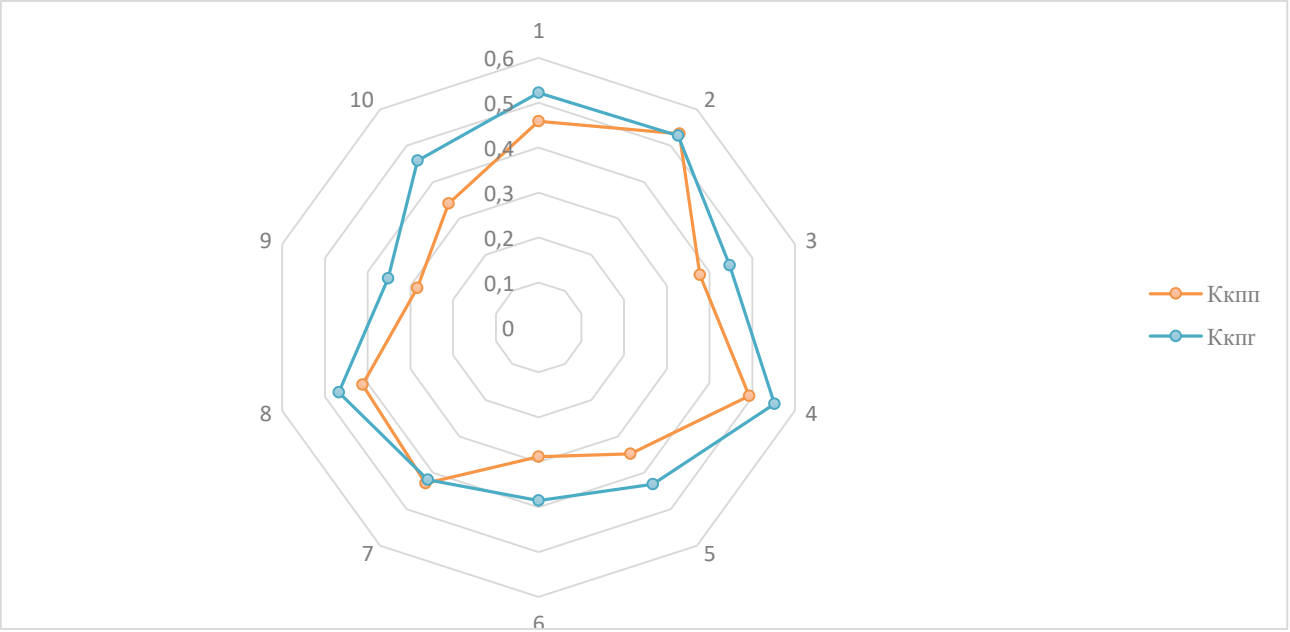


Рис. 4.23. Взаємоположення коефіцієнтів $К_{КПП}$ та $К_{КП_г}$ (*побудовано автором*)

Коефіцієнти всіх підприємств вибірки мають низькі значення, що актуалізує проблему розвитку їх кадрого потенціалу. Різниця між 100% та відсотковим вираженням коефіцієнту (%), демонструє наявність резерву зростання.

Так як в основу визначення місця підприємства покладено три показника – чисельність, $\sum КП_г$ та $КПП$, то можна їх взаємоположення представити на тривимірній (бульбашковій) діаграмі, де за осею x відкладаються значення КПП, за осею y - $\sum КП_г$, а за осею z – S (рис. 4.24).

На рис. 4.24 зеленим кольором позначено підприємства, які мають позитивний знак S, а червоним ті, які мають негативне значення S.

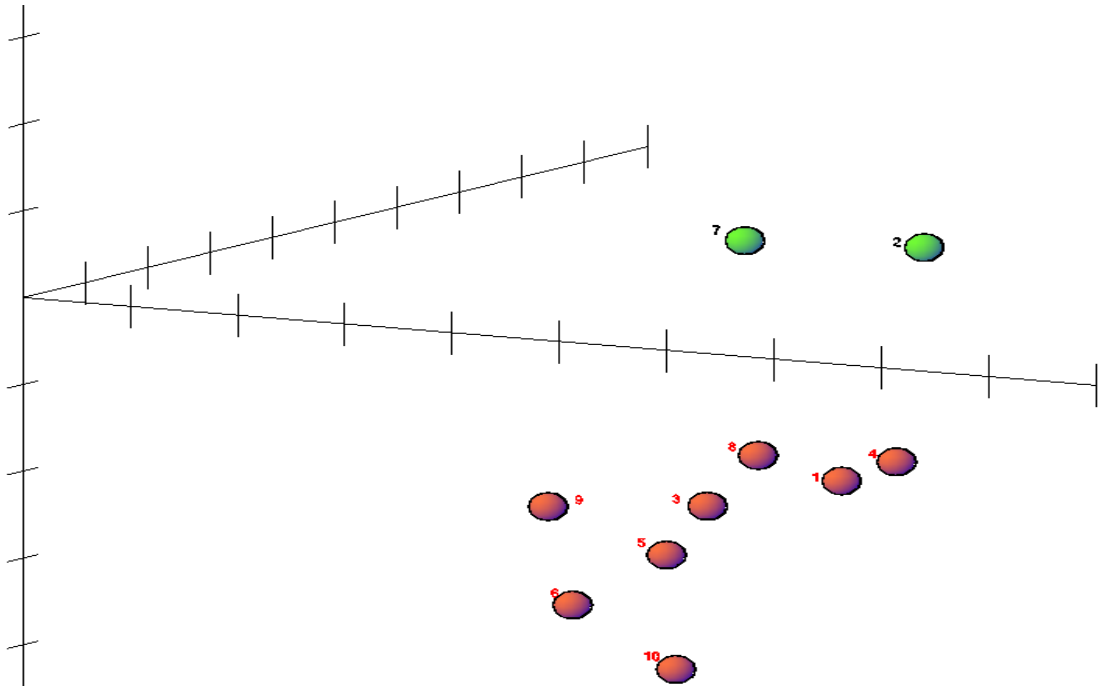


Рис. 4.24. Тривімірна аналітична діаграма взаєморозташування траенспортних підприємств, що аналізуються (*побудовано автором*)

За умови неврахування такого фактору як чисельність представників кадрового потенціалу, маємо наступне розташування підприємств (рис. 4.25).

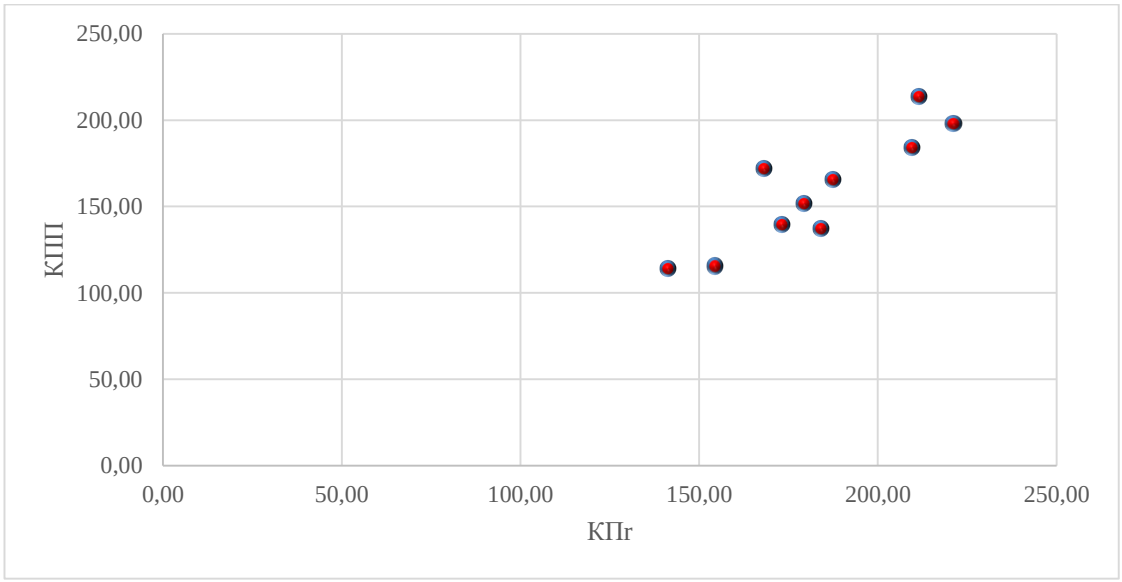


Рис. 4.25. Двомірна аналітична діаграма взаєморозташування транспортних підприємств, що аналізуються (*побудовано автором*)

Як бачимо з рис. 4.25, спостерігається скупчення підприємств на

проміжках 170-200 (вісь *x*) та 140-180 (вісь *y*).

Із врахуванням синергії, підприємства розташовуються двома блоками, маючи поділ на «+» та «-» (рис. 4.26).

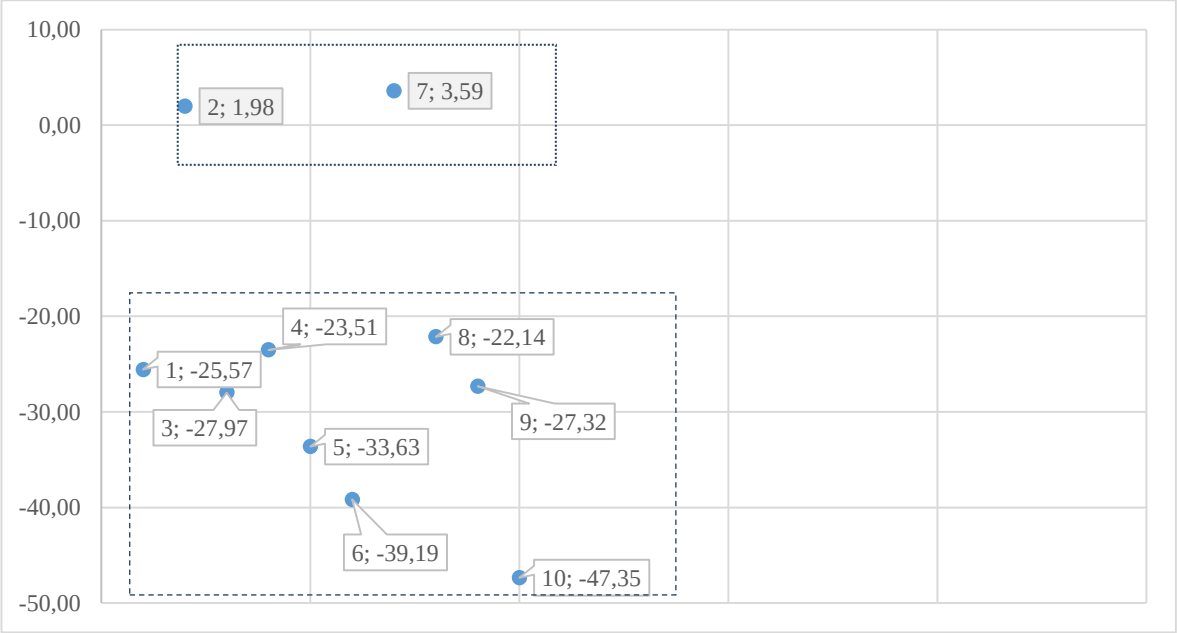


Рис. 4.26. Розташування підприємств за рівнем синергії (*побудовано автором*)

На рис. 4.26 репрезентовано дані щодо рівня синергії за кожним підприємством (перше число означає номер підприємства; друге – величину синергії та її знак). Сірою заливкою відмічено підприємства з позитивною синергією, що свідчить про наявність управлінської синергії та ефективну систему управління (2 одиниці підприємств: № 2,7,). Інші 7 підприємств мають від'ємний знак (біла заливка): №1,3-6, 8-10.

Із врахуванням чисельності представників кадрового потенціалу, діаграма набуває вигляду як представлено на рис. 4.27.

З рис. 4.27 бачимо, що чисельність працівників не впливає на величину та знак синергії.

З метою уніфікації даних для подальшого аналізу доцільно згрупувати всі підприємства в однорідні групи, що дозволить встановити однорідні характеристики для підприємств та розробляти управлінські дії відносно

працюючих. Це обумовлює необхідність визначення факторів та методу групування. Так як за кожним підприємством маємо два показники, які різнорангові, то звичайне групування застосовувати є недоцільним.

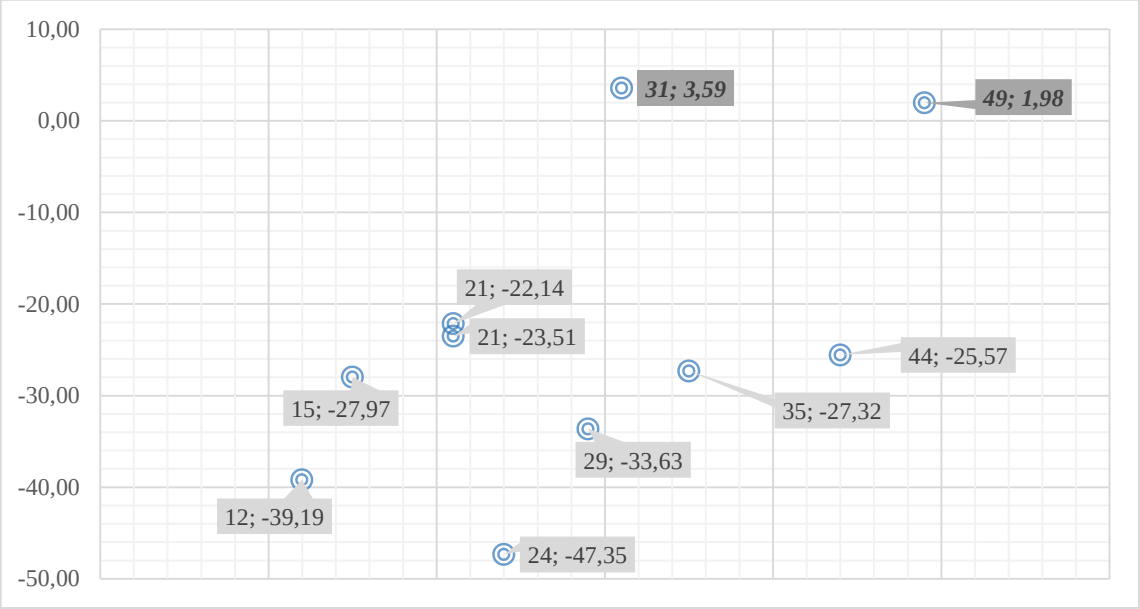


Рис. 4.27. Розташування підприємств за рівнем синергії із врахуванням чисельності (*побудовано автором*)

Пропонується групування здійснювати шляхом кластерного аналізу за двома факторами: величина S та коефіцієнтів, що визначають рівень ефективносту управління кадровим потенціалом. Питання доцільності кластеризації під час управління кадровим потенціалом розглядалися автором в роботах [449] та в роботі [450] здійснювалася кластеризація регіонів України.

Використання кластерного аналізу має певну послідовність дій та передбачає використання декількох методів. Із врахуванням існуючих напрацювань, автором буде використовуватися послідовність проведення кластерного аналізу за етапами, що репрезентовані на рис. 4.28.

Відповідно до послідовності проведення кластерного аналізу, що наведений на рис. 4.28, на першому етапі було сформовано вибірку із 10 підприємств Харківської області, що здійснюють перевезення пасажирів

автомобільним транспортом відповідно до КВЕД 2012.

Другий етап дозволив сформулювати множину критеріїв (ознак), за якими буде здійснюватися кластерізація: величина S та критерії ефективності – коефіцієнти співвідношення величин фактичного та еталонного кадрового потенціалу $К_{КПП}$ та $К_{КП_т}$. Кластерному аналізу передує нормалізація, для чого використовується мінімаксна нормалізація (формула 4.2).

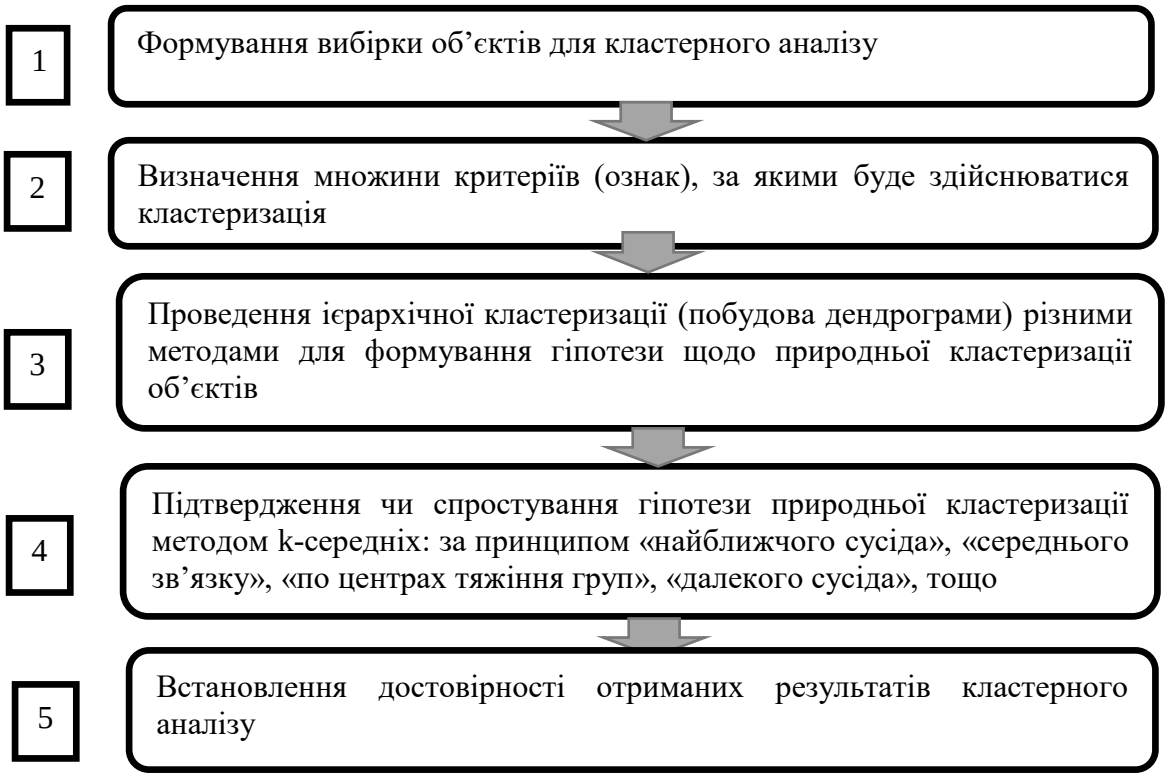


Рис. 4.28. Послідовність проведення кластерного аналізу (*побудовано автором на основі* [429])

Третій етап. Кластерний аналіз реалізується в програмі IBM SPSS Statistics trial. Здійснивши ієрархічну класифікацію шляхом побудови дендрограми задля виявлення так званих «природних» кластерів, було зроблено припущення, що підприємства можуть утворювати від 4 до 6 укрупнених природних кластера. Розбивка підприємств за кластерами у вигляді дендрограми за трьома факторами різними методами репрезентована

на рис. Ц.1-Ц.7 додатку Ц. Вона проводилася ієрархічним методом за принципом (методом) міжгрупових (4 кластери) та внутрішньогрупових зв'язків (4 кластери), Варда (4 кластери), центроідним (4 кластера), дальнього та ближнього сусіда (4 кластери) та медіанним (4 кластери) (у якості міри використовується квадрат евклідової відстані).

Четвертий етап. Гіпотеза щодо об'єднання підприємств в групи була перевірина методом k-середніх за методом Варда. Було встановлено, що оптимальним числом кластерів є чотири. Саме за такої кластеризації різниця в розподілі підприємств за ієрархічним принципом та принципом k-середніх є мінімальною. Результати представлено в таблиці за методом k-середніх (табл. 4.15).

Таблиця 4.15

Таблиця результатів кластеризації (*побудовано автором*)

Номер підприємства	Ward Method (Метод Варда)	
	Кластер	Відстань
1	4	0,279
2	2	0,809
3	4	2,668
4	4	1,796
5	1	2,780
6	1	2,780
7	2	0,809
8	4	3,162
9	4	2,025
10	3	0

Як бачимо з табл. 4.15, підприємства з різними знаками біля показника S знаходяться в різних кластерах за методом k-середньої кластерізації. Саме цю розбивку й візьмемо за основу. Кластерізація за трьома факторами показала однозначність віднесення підприємств до кластерів всіма методами. Таким чином можемо сформувати чотири кластери підприємств транспорту залежно від величини S та критеріїв ефективності.

Группування підприємств за кластерами наведено в табл. 4.16.

Таблиця 4.16

Результати кластеризації транспортних підприємств Харківської області (КВЕД 49.3, 49.4) (*сформовано автором*)

Кластер	Номер підприємства	Кількість підприємств кластеру
Кластер 1	№5, №6	2
Кластер 2	№2,№7	2
Кластер 3	№10	1
Кластер 4	№1,№3,№4,№8,№9	5

П’ятий етап передбачає перевірку достовірності за дисперсійним, кореляційним аналізом, статистики Фішера (табл. Ц.1-Ц.5 додатку Ц).

За кожним з кластерів було розраховано середні, мінімальні та максимальні значення. Відповідно, означені дані у критеріальному розрізі наведено в табл. 4.17.

Таблиця 4.17

Результати кластеризації транспортних підприємств Харківської області (КВЕД 49.3, 49.4) у критеріальному розрізі (*сформовано автором*)

Кластер	Підприємства	Критерії	Значення		
			min	*mid*	*max*
Кластер 1	№5, №6	$K_{КПП}$	0,287	0,318	0,348
		$K_{КПr}$	0,385	0,409	0,432
		S	-39,191	-36,410	-33,629
Кластер 2	№2, №7	$K_{КПП}$	0,428	0,480	0,532
		$K_{КПr}$	0,419	0,474	0,528
		S	1,981	2,786	3,591
Кластер 3	№10	$K_{КПП}$	0,341	0,341	0,341
		$K_{КПr}$	0,458	0,458	0,458
		S	-47,349	-47,349	-47,349
Кластер 4	№1, №3, №4, №8, №9	$K_{КПП}$	0,284	0,389	0,493
		$K_{КПr}$	0,352	0,437	0,521
		S	-27,973	-25,056	-22,138

Розроблена автором кластирізація підприємств дозволяє об’єднати однорідні підприємства та для кожного кластеру визначити спільні характеристики, а також надати рекомендації щодо управління кадровим потенціалом підприємств в сфері транспорту.

Зупинимося на визначенні величини синергії (згідно методики п.3.3), яку представимо як різницю між величиною *КПП* та $\sum КП_r$, а знак «+» буде свідчити про наявність управлінської синергії, обернений знак «-» про її відсутність (наявність кадрової синергії) табл. 4.18.

Таблиця 4.18

Оцінка ефективності управління кадровим потенціалом на транспортних підприємствах (*розроблено автором*)

Кластер	Підприємства	Значення		
		$К_{КПП}$	$К_{КПr}$	*S* (+,-)
Кластер 1	5	0,347983	0,431765	-33,6299
	6	0,287632	0,385268	-39,1912
Кластер 2	2	0,53249	0,527554	1,981471
	7	0,428372	0,419426	3,5909
Кластер 3	10	0,341008	0,458968	-47,349
Кластер 4	1	0,458627	0,522322	-25,567
	3	0,377372	0,447061	-27,9729
	4	0,492947	0,551522	-23,512
	8	0,412483	0,467634	-22,1377
	9	0,284132	0,352187	-27,3174

З табл. 4.18 очевидно, що підприємства 1,3 та 4 кластеру мають від'ємне значення *S* (управлінська синергія відсутня), а підприємства кластеру 2 – позитивне значення *S* (управлінська синергія присутня). За першим кластером відмічаємо сильне негативне значення розмаху – 33-39 одиниць. Щодо другого кластеру, то він узагальнив підприємства, які мають позитивне значення управлінської синергії на рівні 1-3. За кластером 3 негативне значення має максимальний значення -47,349. За 4 кластером – від -22 до -27 одиниць. Вказане визначатиме зусилля та дії, необхідні для переходу із кластеру в кластер.

Можемо зробити висновок, що позитивна синергія забезпечує більш високий рівень кадрового потенціалу за рахунок ефективного управління, що доводить висунуту гіпотезу, що наявність позитивної сиренгії, яка

характеризується як управлінська, свідчить про ефективне управління. В той час, як кадрова синергія, яка виникає внаслідок самоорганізації працівників, забезпечує більш низьку ефективність управління та більш низький рівень кадрового потенціалу.

Відповідно, наявність позитивної синергії можна розглядати як додатковий критерії ефективності управління кадровим потенціалом на підприємствах автотранспорту.

Згідно до результатів проведеного анаалізу, сформуємо загальні характеристики для підприємств кожного кластеру та представимо їх в таблиці 4.19.

Таблиця 4.19

Узагальнені характеристики транспортних підприємств кластеру (*розроблено автором*)

Кластер 1	Кластер 2
5,6	2,7,
115,46< $КПП$ <139,68; 154,65< $\sum КП_г$ <173,31; S<0; -39,19<S<-33,63; 12<Ч<29; 0,287< $К_{КПП}$ <0,348; 0,385< $К_{КП_г}$ <0,432.	168,36< $КПП$ <211,76; 171,95< $\sum КП_г$ <213,74; S>0; 1,981<S<3,591; 31<Ч<49; 0,428< $К_{КПП}$ < 0,532; 0,419< $К_{КП_г}$ <0,528.
Кластер 3	Кластер 4
10	1,3,4,8,9
$КПП$ =136,88; $\sum КП_г$ =184,23; S<0; -47,349=S; Ч=24; $К_{КПП}$ = 0,341; $К_{КП_г}$ = 0,459.	114,05< $КПП$ <197,87; 141,37< $\sum КП_г$ <221,38; S<0; -27,973<S<-22,138; 15<Ч<49; 0,284< $К_{КПП}$ <0,493; 0,352< $К_{КП_г}$ <0,521.

З табл. 4.19 бачимо, що перший кластер характеризується від'ємни рівнем S, що свідчить про відсутність управлінської синергії та високий рівнь самоорганізації працівників підприємств (кадрова синергія), а рівень досягнення еталонного значення коливається від 28,7% до 43,2 %, що свідчитть про значні резерви зростання як управління, так і самоорганізації.

Підприємства другого кластеру характеризуються позитивним значенням S (управлінська синергія) і рівнем досягнення еталонного

значення від 41,9% до 53,2%. Що може свідчить про більш ефективне управління на транспортних підприємствах даного кластеру.

Кластер 3: за від'ємного рівня S максимального значення, рівень досягнення еталонного значення кадрового потенціалу 34,1%-45,9%.

Четвертий кластер характеризується низьким рівнем ефективності управління кадровим потенціалом на підприємстві – рівень досягнення еталонного значення коливається в межах від 28.4% до 52,1% за високого негативного рівня *S* (-22,138-27,973).

На рис. 4.29 надано графічне представлення кластеризації в розрізі трьох критеріїв.

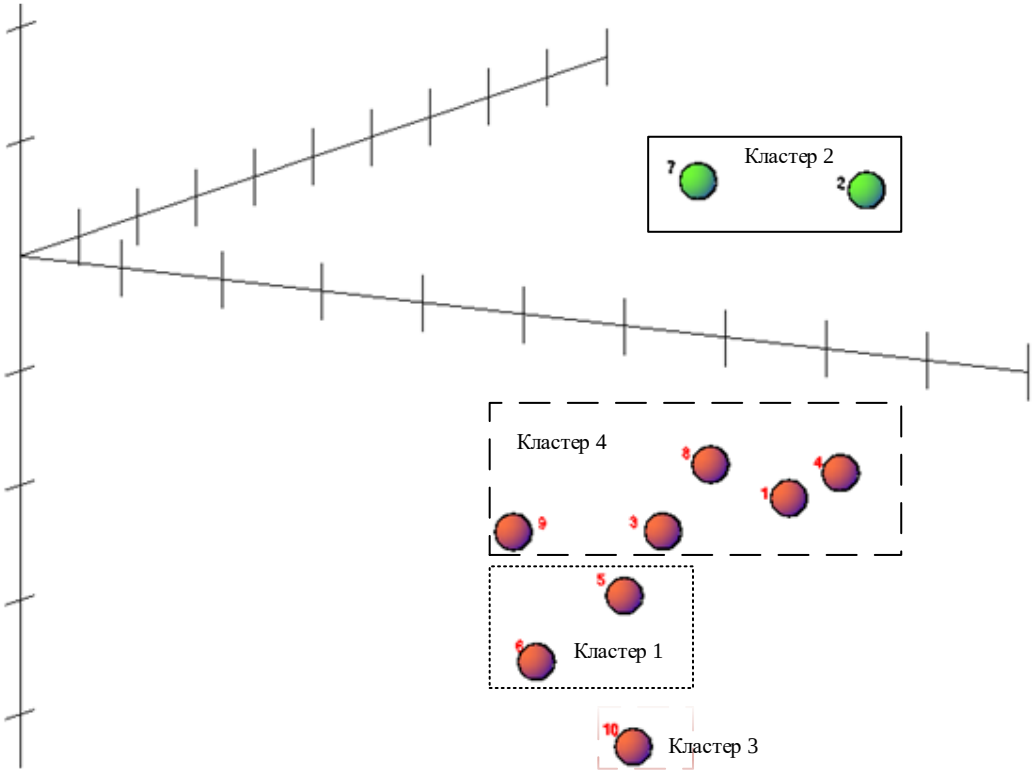


Рис. 4.29 Кластеризація малих транспортних підприємств Харківського регіону (*побудовано автором*)

Отже, внаслідок використання кластерного аналізу за показниками S, $К_{КПП}$ та $К_{КП_т}$, до результатів оцінки рівня кадрового потенціалу за дворівневою системою, було сформовано чотири групи підприємств із

однорідними характеристиками, які демонструють позитивну синергію (S>0) - кластер 2 та її відсутність (кластер 1,3,4: S<0) через визначення величини та знаку синергії.

В цілому, залежно від знаку синергії, підприємства групуються за трьома основними напрямками: S>0; S<0; S<0; S=0. За показниками $K_{КПП}$ та $K_{КП_т}$ - від 0 до 1.

Отримані результати є основою для подальшого розроблення стратегії управління кадровим потенціалом на транспортних підприємствах.

Висновки до розділу 4

Розкрито склад та структуру транспортної галузі України, сутність підприємств транспорту, можливі класифікаційні ознаки поділу підприємств, що працюють в цій сфері, а також нормативно-правові акти, що регулюють їх діяльність та визначають стратегічний вектор розвитку. Це дозволило чітко окреслити межі дослідження стосовно кількісного базису кадрового потенціалу, до яких будемо відносити працюючих на підприємствах, діяльність яких підпадає під КВЕД-2012 Н, а під кадровим потенціалом транспортного підприємства (КПТП) розуміти відкриту, динамічну соціально-економічну систему, яка представлена наявною сукупністю здібностей і можливостей кадрів транспортного підприємства, що мають кількісні та якісні характеристики, необхідні транспортному підприємству задля сталого розвитку.

Запропоновано групування факторів впливу на кадровий потенціал підприємства за двома ознаками: за критерієм відношення до КПП (внутрішні / зовнішні: зовнішні фактори впливу макроекономічного (мегаглобальні та національні) та мезоекономічного (галузеві та регіональні)

рівнів; внутрішні: особистісні та мікроекономічного рівня) та за сутнісним критерієм (якісні, які визначають якісні характеристики КПП та їх зміни, та кількісні, що визначають кількісні характеристики КПП та їх зміни).

Встановлено, із використанням методів статистичного аналізу, тенденції розвитку національного ринку праці та галузевого – в сфері транспорту, до яких віднесено: скорочення зайнятих в національній та галузевій економіці (скорочення чисельності зайнятого населення в Україні (базовий темп приросту склав -16,12%), критично в 2014-2015 р. (-6,42% та -9,02%), характерна й для сфери транспорту (базовий темп приросту склав (-13,84%); скорочення вантажообороту (-13,07%), обсяги перевезень вантажів (-17,71%), пасажирообороту (-25,06%) та кількості перевезених пасажирів (-31,78%), що, на нашу думку є головними економічними факторами скорочення чисельності зайнятих в цій сфері. Загальноекономічне та галузеве падіння супроводжується зростанням вакансій в усіх сферах економічної діяльності, в т.ч. і в транспортній, Такі зрушення впливають на кількісний базис формування кадрового потенціалу, що вимагає визначення причин цього явища.

Розкрито різновекторну тенденцію: з одного боку діяльність галузі демонструє негативну тенденцію щодо обсягів в натуральному вираженні і, логічно припустити, що потреба в кадрах також буде зменшуватися (і не з рахунок автоматизації процесів), а з іншого – наростаюча потреба в кадрах. Вказане свідчить про розбалансування національної та галузевої екосистем та управління економічними процесами в «ручному» режимі; скорочення показників економічної діяльності транспорту; ріст заробітної плати в національній валюті та скорочення її із врахуванням інфляційних процесів;

Обґрунтовано фактори впливу на чисельність зайнятих в транспортній галузі: вантажооборот, пасажирооборот та рівень заробітної плати, та запропоновано гіпотезу оцінки їх впливу, яку підтверджено за допомогою кореляційно-регресійного аналізу, що дозволило сформувати модель чисельності зайнятих залежно від обґрунтованих факторів.

Оцінено кадровий потенціал підприємств за дворівневою системою показників на основі сформованої вибірки автомобільних підприємств, що перевезеннями, та визначено його еталонне значення і фактичний рівень, який характеризується низьким значенням та демонструє наявність резервів зростання, що свідчить про неефективне управління ним на підприємствах, а встановлення величини та знаку синергії дозволяє обгрунтувати необхідне наповнення та напрямок стратегії;

Сформовано чотири групи підприємств із однорідними характеристиками на основі кластеризації за показниками S, $К_{КПП}$ та $К_{КП_т}$, які демонструють наявність ефективного управління (кластер 2: S>0) та його відсутність (кластер 1,3 та 4: S<0) через визначення величини та знаку синергії.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи, відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [446-458].

РОЗДІЛ 5
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

5.1 Стратегічний інструментарій управління кадровим потенціалом транпортних підприємств

Управління кадровим потенціалом на підприємстві транспорту неможливо уявити без розроблення та імплементації стратегії в його діяльність. Стратегія будь-якої сфери діяльності суб'єкта господарювання є невід'ємним атрибутом сучасної системи управління. Відповідно до запропонованого механізму управління кадровим потенціалом підприємства транспорту на засадах синергії, автором передбачено на завершальних етапах процесу управління вибір способу обґрунтування стратегії, її формуванню, реалізації та контролю за виконанням і результатами.

Базовим на даному етапі дослідження є поняття «стратегії», яке має іноземне, військове походження (з д.гр. στρατηγία – мистецтво полководця) та пов'язане із довгостроковими, глобальними горизонтами планування діяльності в тій чи іншій сферах. За визначенням, наведеним в Оксфордському словнику [279], *strategy* (стратегія) є детальним планом досягнення успіху в таких ситуаціях, як війна, політика, бізнес, промисловість або спорт, або вміння планувати такі ситуації. Вказане поняття у вітчизняній наукові думці має недовгу історію – близько 30 років, хоча західні науковці та практики користуються мистецтвом формування стратегій уже тривалий період.

Автором проводилося дослідження щодо класифікації, еволюції стратегій. В подальших дослідженнях спиратимемося на визначення, стратегії, що було уточнене Божидай І.І. та встановлено, що стратегію слід

розглядати як «генеральний напрям чи курс, спрямований на досягнення визначених стратегічних цілей, що складається з сукупності планів, правил, рішень, концепцій та дій, розроблений на основі творчого науково-обгрунтованого підходу до виживання і успіху в ринкових умовах, чітко сформульованих завданнях, цілях та політиці, для забезпечення довгострокових конкурентних переваг на основі взаємодії із зовнішнім оточенням та використанням зовнішніх та внутрішніх можливостей підприємства» [459].

Загальноприйнята ієрархія стратегій складається з корпоративної (бізнесової), функціональних, оперативних стратегій. Саме до рівня функціональних стратегій відносяться стратегії, пов'язані із управлінням кадрами на підприємстві [459].

У вітчизняному науковому просторі існує багато понять, які характеризують стратегії в сфері кадрів. Так, розглядають кадрову стратегію; стратегію управління персоналом; стратегії розвитку кадрового потенціалу тощо.

Вивчення підходів щодо класифікацій та формування стратегій управління та розвитку кадрів на підприємстві й буде покладено в основу даного дослідження. В своїх працях [460,461] Криворучко О.М. та Водолажська Т.О., вивчаючи підходи до формування стратегій управління персоналом автотранспортних підприємств, визначили три основні підходи до формування стратегій управління персоналом залежно від способу її підпорядкування основній: як функціональну стратегію; як залежну від наявних або потенційних (необхідних) кадрових ресурсів; на основі узгодження загальної стратегії підприємства і його кадрових ресурсів. Саме згідно останнього підходу розглядають кадрову стратегію в роботі [29]: як «систему правил і норм, що приводять людські ресурси організації у відповідність до основної стратегії підприємства. Вони виділяють основні складові стратегії: основний зміст програм набору, відбору, розміщення, підготовки та перепідготовки персоналу організації, які є визначальними, але

не єдиними». Стратегія повинна враховувати трансформації, що відбуваються у інтересах, потребах, цінностях, мотивації працівників. Слід погодитися з останнім твердженням. Відповідно, стратегія має бути гнучкою та адаптуватися не лише до вимог зовнішнього середовища, а й до потреб та бажань внутрішнього, із врахуванням місії та цілей підприємства.

Дослідники в роботі [460] під стратегією управління персоналу розуміють «генеральний напрям та комплексну програму дій і рішень, створених на підставі сукупності правил, принципів та норм, спрямованих на формування та ефективне використання персоналу, що забезпечує приведення у відповідність можливостей та довгострокових цілей і стратегії окремого виду бізнесу підприємства».

При цьому автори [460] наголошують, що, не дивлячись на популярність останнього підходу, його використання не завжди є доречним і пропонують власний, що базується на врахуванні не лише генеральної стратегії, а й стратегій окремих бізнес-одиниць, розробляючи інструментальні стратегії управління персоналом.

Інструментом реалізації стратегії є політика, яка, відносно кадрів (кадрова політика) розуміється як «система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі» [250].

Переходячи від кадрових стратегій до стратегій управління кадровим потенціалом підприємств, зупинимося на розумінні процесу розробки стратегії розвитку кадрового потенціалу, який, на думку [18] полягає в «узгодженні цілей управління кадровим потенціалом з умовами зовнішнього середовища, станом кадрового потенціалу, кадровими конкурентними перевагами підприємства та існуючими альтернативами досягнення поставленої мети».

На авторську думку, стратегія управління кадровим потенціалом не зводиться лише до його розвитку, хоча це є важливим етапом під час управління КП. Управління кадровим потенціалом на підприємстві

ґрунтується на широкому спектрі кадрової роботи, які можна представити у декілька блоків: формування кадрового потенціалу (аналіз наявного, організація, мотивація, планування, пошук, відбір); використання (адаптація нових працівників, мотивація, нормування праці та техніка безпеки, оцінювання, корпоративна культурна, моніторинг та контроль виконання професійних обов'язків); розвиток (навчання, кар'єрне зростання; взаємодія із зовнішнім та внутрішнім ринком праці, прогнозування можливої кількісної потреби та визначення якісних характеристик; формування кадрового резерву). Авторське бачення стратегії управління кадровим потенціалом підприємств транспорту полягає в її розумінні як генерального напряму чи курсу, спрямованого на досягнення визначених стратегічних цілей, що складається з сукупності планів, правил, рішень, концепцій та дій, спрямованих на формування, використання, розвиток кадрового потенціалу підприємства у відповідності до генеральної стратегії підприємства та його окремих бізнес-одиниць на основі критеріїв ефективності задля взаємного сталого розвитку.

Виникає питання, які ж повинні бути стратегії управління кадровим потенціалом на підприємстві (СУКПП). Стосовно стратегій управління персоналом в роботі [461] узагальнено декілька критеріїв: стадії життєвого циклу бізнес-одиниць підприємства: тип кадрової політики; тип трудового колективу; функції управління персоналом. Пропонується в основу розробки стратегій управління КПП покласти ефект синергії, який виникає під час ефективного/неефективного управління та можливий зі знаком «+» та «-», що й характеризує його ефективність.

У якості інструментарію формування стратегій доцільно використовувати матричний підхід, який є популярним способом формування стратегій та має велику кількість варіацій. Завдяки йому формуються дво- та трьомірні матриці, тощо. Його використання можемо проаналізувати в роботах [251,252]. А в працях [18,384] пропонується методичний підхід до формування раціональної основи визначення

стратегічних альтернатив розвитку кадрового потенціалу, який базується на матричному методу аналізу та використовує елементи SWOT-аналізу та SPACE-аналізу, а також модель GE/McKinsey. Гармідер Л.Д. в своїй роботі [164] пропонує формування стратегії розвитку КП на основі факторів: рівень розвитку кадрового потенціалу, стадія розвитку кадрового потенціалу, фаза життєвого циклу підприємства за тривимірною моделлю.

Можливі й такі етапи розробки HR-стратегії [181]: «проведення внутрішнього аудиту людських ресурсів в компанії, аналіз процесів;визначення організаційних слабких/сильних сторін компанії у сфері управління персоналом; визначення відсутніх елементів системиуправління персоналом; визначення завдань і пріоритетних заходів з управління персоналомв рамках загальної стратегії бізнесу; підготовка і затвердження стратегії управління персоналомкерівництвом організації».

Таким чином, врахувавши попередні дослідження в цій сфері, представимо процес розробки стратегії управління кадровим потенціалом на підприємстві автотранспорту на рис. 5.1. Відповідно до рис. 5.1. стратегія управління кадровим потенціалом підприємства розробляється на основі оціночного підходу щодо кадрового потенціалу, в основу якого покладено наявність синергії та її тип – управлінська чи кадрова, а також визначається тип управління – ефективне чи неефективне.

Різне співвідношення величин кадрового потенціалу підприємства та суми кадрових потенціалів працівників із еталонним значенням дозволяють сформувати 4 варіанти, які характеризують різний стан управління КП на підприємстві. Умовою ефективності управління є максимальне наближення до 1 ($K_{КПП} \to 1 \;\; K_{КП_г} \to 1$). Розрахунок величини та знаку синергії дозволяє встановити напрямок необхідних змін. Поєднання інформації щодо типу управління та напрямків змін дозволяє обрати стратегію, яка буде націлена на підвищення рівня кадрового потенціалу за першим чи другим рівнем оцінювання.

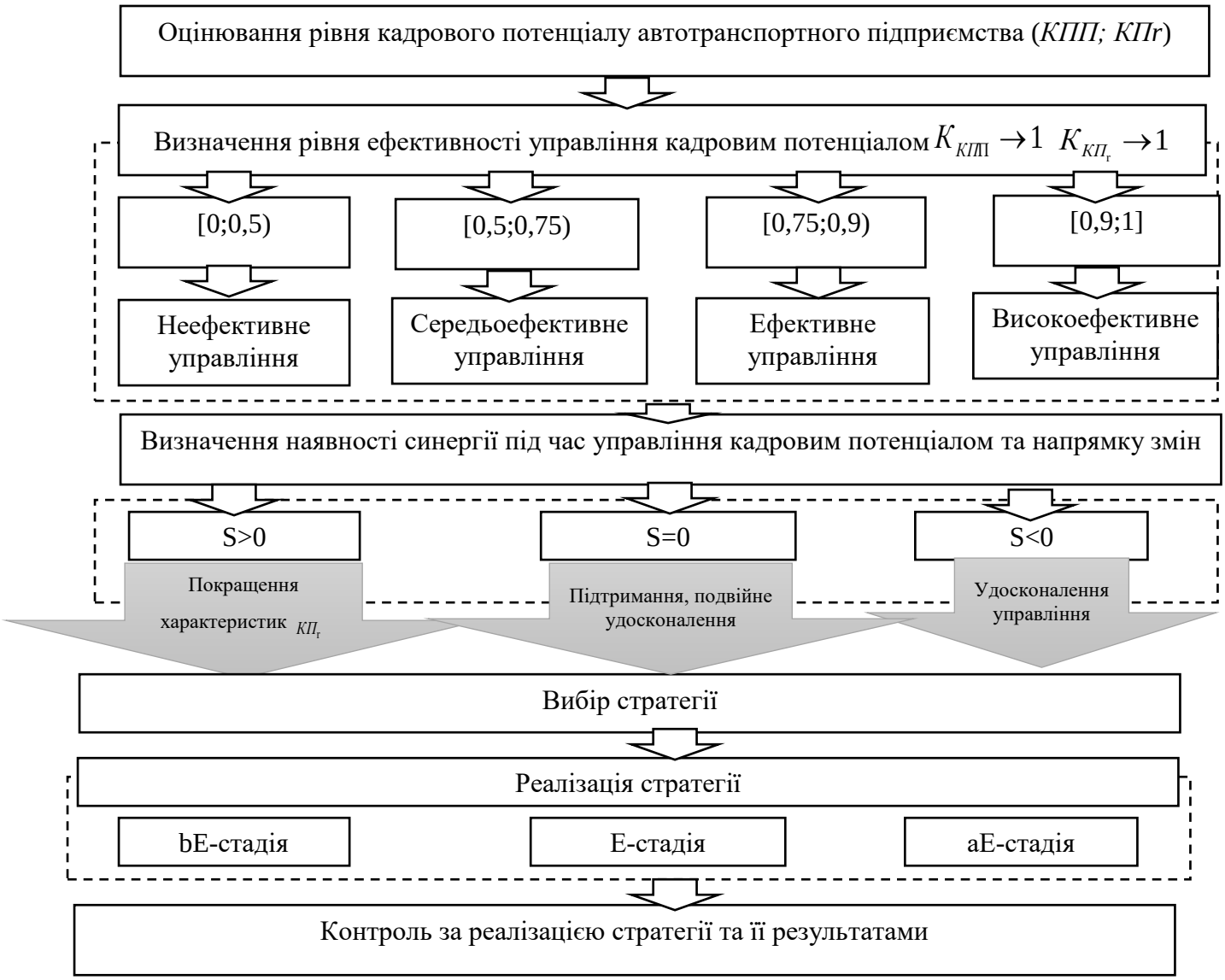


Рис. 5.1. Етапи формування стратегії управління кадровим потенціалом на підприємстві автотранспорту (*розроблено автором*)

Відповідно до розрахункових показників визначається стратегія, яка буде реалізовуватися.

Реалізація стратегії відбувається на основі формування відповідних кадрових політик в розрізі формування, використання та розвитку КП на підприємстві. Звичайно, передбачено етап контролю за реалізацією стратегії та її результатами, який дає обернений зв’язок щодо зміни стану управління КП на підприємстві.

Розглянемо безпосередньо другий етап, де відбувається визначення інструментів, які підвищують ефективність управління кадровим

потенціалом, та визначають типологізацію стратегій. Напрям стратегії, її наповнення буде базуватися на знаку біля S та є спрямований на підвищення ефективності управління кадровим потенціалом. Залежно від цього можливі дії, представлені на рис. 5.2.

Рис. 5.2. Напрямки розроблення стратегій управління кадровим потенціалом на підприємствах автотранспорту (*розроблено автором*)

Розглянемо кожен з напрямків відповідно до рис. 5.2.

Перший напрямок: відповідає ситуації, описаній в кластерах 2 та 4, коли синергія набуває позитивного значення, що характеризує ефективність системи управління. Загальний рівень кадрового потенціалу транспортного підприємства вище, аніж середня величина індивідуальних показників кадрового потенціалу працівників. Можлива за умови прогресивних методів управління, але їх несприйняття працівниками. Розвиток кадрового потенціалу відбувається за рахунок управлінської синергії.

Другий напрямок відповідає ідеальній ситуації, коли рівність величини кадрового потенціалу, розрахованої за першим та другим рівнем, свідчить про гармонічний розвиток та відповідність методів управління потребам працівників. Розвиток кадрового потенціалу відбувається за рахунок управлінської та кадрової синергії.

Третій напрямок характеризує ситуацію, характерну для підприємств кластеру 1,3,5,6, коли синергія набуває від'ємного значення. Загальний рівень кадрового потенціалу транспортного підприємства нижче, аніж

середня величина індивідуальних показників кадрового потенціалу працівників. Можлива за умови саморозвитку працівників, але застарілих методів управління. Розвиток кадрового потенціалу відбувається за рахунок кадрової синергії.

Відповідно до визначених особливостей ситуації кожного напрямку необхідно визначити поточний стан та рекомендовану стратегію. Для цього сформуємо табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Типологізація стратегій залежно від стану управління кадровим потенціалом транспортних підприємств (*розроблено автором*)

Стану управління КП на підприємстві	Тип стратегії	Сутність стратегії
Неефективне	Удосконалююча (*human improving - HI*)	Спрямована на удосконалення кадрового потенціалу
Ефективне	Підтримувальна (*supporting - Ss*)	Спрямована на підтримання існуючого стану управління та працівники адаптовані між собою
Неефективне	Удосконалююча (*management-improving - MI*)	Спрямована на удосконалення інструментів та методів управління
Неефективне	Удосконалююча (*management& human improving - MHI*)	Спрямована на удосконалення інструментів та методів управління /кадрового потенціалу

Причинами скорочення кадрового потенціалу можуть бути глобально: 1) управління; 2) працівники. Тобто, в першому випадку, існуюча система управління не відповідає місії, цілям та потребам підприємства, його керівництва, а в другому – не відповідає очікуванням працівників. Вона може бути занадто авторитарною чи, навпаки, занадто демократичною, що викликатиме дисонанс її сприйняття працівниками з певним рівнем розвитку, потреб тощо. Відповідно, стратегії, які розробляються, повинні бути орієнтовані на зміну управління та на зміну характеристик людей.

Удосконалюючі стратегії типу MI (*management-improving*) орієнтовані

на перегляд управлінських інструментів, структури організації, стилю керівництва. Удосконалюючі стратегії типу HI (*human improving*) орієнтовані на зміну характеристик працівників. Удосконалюючі стратегії типу MHI орієнтовані на подвійний вплив. Підтримувальна стратегія типу Ss (Supporting) орієнтована на підтримання існуючого стану як в інструментах управління, так і в складі працівників.

Наприклад, міжнародні стилі керівництва та вітчизняний досить сильно різняться. Компанія-міжнародник, купуючи або створюючи підприємство в Україні, орієнтуються на загальну корпоративну культуру та стилі управління, які є більш прогресивними відносно вітчизняних, тому їх управлінська діяльність може бути неефективною, цілі не досягаються, тощо. Тому керівництво компанії вимушено або змінити стиль керівництва, що не відповідатиме загальнокорпоративним цінностям, або змінити характеристики людей – «підтягнути» їх до рівня управління. Це обумовлює необхідність залучення психологів, проведення освітніх та розвиваючих тренінгів, постійне навчання та тестування. Тому доцільно обрати стратегію типу HI. Прикладом необхідності застосування стратегії MI є ситуація, коли працівники мають високий кадровий потенціал, тобто є креативними, високоосвіченими, інноваційними, але стиль управління є застарілим для такого типу співробітників. Їх ідеї щодо розвитку, ініціативність не знаходять відгуку, досягнення та результати праці не визнаються та не мотивуються (заохочуються), що веде до втрати цих співробітників та до їх вигорання. Якщо керівництво організації бажає за рахунок використання талановитих співробітників підвищити свій рівень, загальну ефективність своєї діяльності, то вимушене змінювати стиль управління, систему мотивації, організаційну структуру, підвищити її гнучкість, дізнатися думку самих працівників щодо їх бачення системи управління. Стратегії типу MHI поєднують зміни в системі управління із змінами в працівниках. Вони передбачають не лише розвиток працівників, а й зміну управлінських структур або елементів цих структур. Стратегії четвертого типу Ss підходять для гармонійно розвинених

організацій і полягають як в підтриманні існуючого рівня управління та працівників, так і в одночасному його розвитку.

Співставимо вказану типізацію стратегій з критеріями ефективності управління кадровим потенціалом та синергією, використовуючи матричний підхід (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Матриця формування стратегій управління КПП у полі ефективність/синергія (*розроблено автором на основі* [251,252])

$K_{КПП}$ / $K_{КПr}$	$0 \le K_{КПП} \le 0{,}5$	$0{,}5 \le K_{КПП} \le 0{,}75$	$0{,}75 \le K_{КПП} \le 0{,}9$	$0{,}9 \le K_{КПП} \le 1{,}0$
$0 \le K_{КПr} \le 0{,}5$	Неефективне управління ***МНІ***	***НІ*** S>0	***НІ*** S>0	***НІ*** S>0
$0{,}5 \le K_{КПr} \le 0{,}75$	***МІ*** S<0	Середньоефективне управління ***МНІ***	***НІ*** S>0	***НІ*** S>0
$0{,}75 \le K_{КПr} \le 0{,}9$	***МІ*** S<0	***МІ*** S<0	Ефективне еправління ***МНІ***	***НІ*** S>0
$0{,}9 \le K_{КПr} \le 1{,}0$	***МІ*** S<0	***МІ*** S<0	***МІ*** S<0	Високоефективне управління ***Ss***

Для чіткого позиціонування підприємств в квадратах матриці встановлено можливі межі варіювання значень аналітичних показників під час їх співвідношення (на основі [6,7]):

$$M = \begin{Bmatrix} 0 \le K_{КПП} \le 1 \\ 0 \le K_{КПr} \le 1 \end{Bmatrix}, \tag{5.1}$$

де М – стан ефективності управління $КПП$ та $КП_г$, при якому дані аналітичні показники набувають визначених значень;

$K_{КПП}$ - коефіцієнт кадрового потенціалу підприємства, у вигляді

десяткового дробу;

$К_{КПr}$ - коефіцієнт середньї суми кадрових потенціалів працівників, у вигляді десяткового дробу.

Якщо показники $К_{КПП}$ та $К_{КПr}$ мають однакові низькі значення (знаходяться в зоні неефективного/середньоефективного/ефективного управління), то доцільно використовувати однотипну стратегію (МНІ). Якщо $К_{КПП}$ та $К_{КПr}$ мають високі значення, то доцільно використовувати підтримуючу стратегію Ss.

Візуалізація представленого в табл. 5.2 наведена на рис. 5.3.

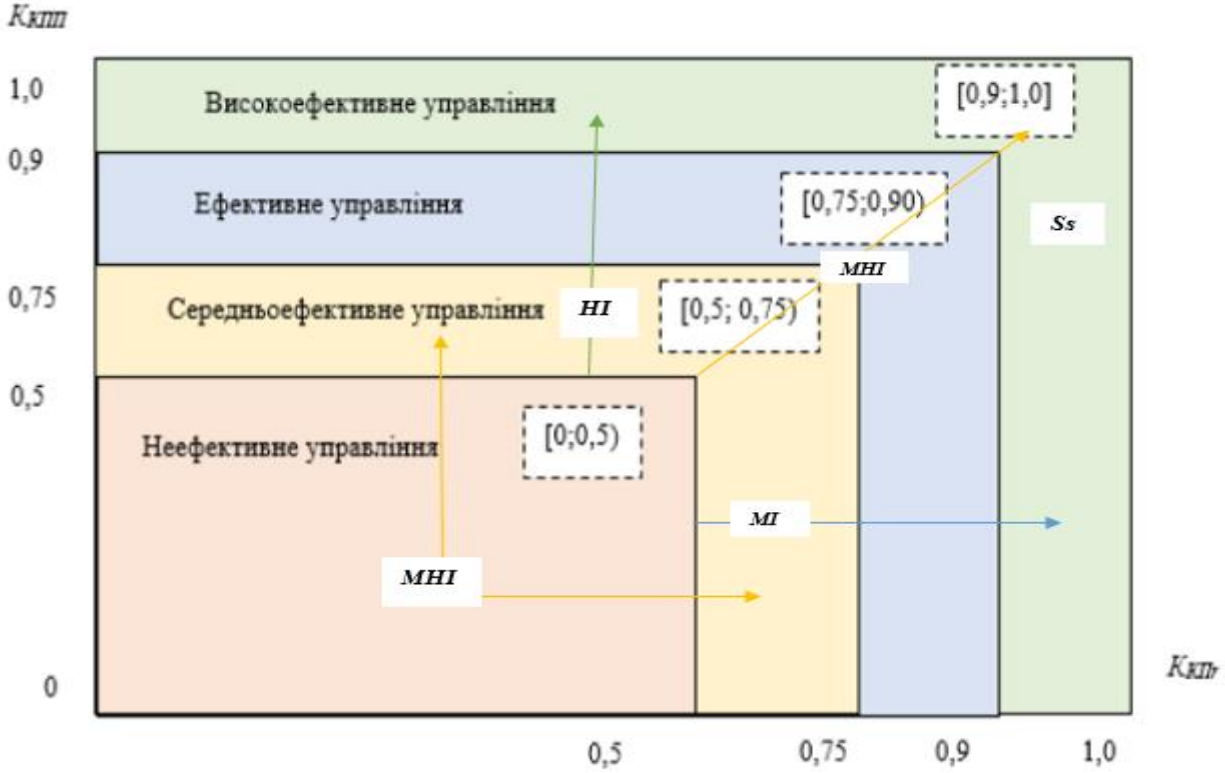


Рис. 5.3. Візуалізація стратегій управління кадровим потенціалом в розрізі критеріїв ефективності та синергії на транспортному підприємстві (*розроблено автором*)

У випадках, коли $К_{КПП}$ та $К_{КПr}$ відносяться до різникх сегментів (управління йде з різним рівнем ефективності), то доцільно використовувати стратегії НІ, якщо $К_{КПП} > К_{КПr}$, та, навпаки, якщо $К_{КПП} < К_{КПr}$, то

використовується стратегія МІ. Відповідно до кластерізації, підприємства 1, 3, 5 та 6 кластеру повинні обрати стратегії МІ та МНІ, а підприємства кластерів 2 та 4 – стратегії типу МІ та НІ. В табл. 5.3 наведемо опис дій за кожною з можливих стратегій.

Таблиця 5.3

Дії за стратегіями залежно від стану управління кадровим потенціалом підприємства (*розроблено автором*)

Тип стратегії	Сутнісне навантаження
*S*s– стратегія	Робота в діючій системі управління, орієнтація на зворотній зв'язок, постійне навчання співробітників, підвищення кваліфікації керівників та топ-менеджменту, обмін досвідом управління, бенчмаркинг.
МІ – стратегія	Визначення бачення управління співробітникам, керівниками, середньою ланкою керівництва; визначення відповідності методів управління та цілей; оптимізація системи мотивації; аналіз документообігу за етапами управління; аналіз механізму управління; визначення та аналіз критеріїв ефективності управління; аналіз стилю керівництва; пошук формальних та неформальних лідерів; запровадження гнучких систем управління; використання бенчмаркингу.
НІ – стратегія	Проведення тренінгів навчальних та психологічних; longlife learning, підвищення кваліфікації, стажування, отримання освіти, дуальна освіта, E-learning, blending learning, обмін із закордонними філіями, корпоративні вихідні, формування цінностей компанії, залучення працівників до формування цінностей, політики компанії, визначення інтересів, потреб, цінностей, цілей співробітників; визначення їх бачення управління; мотивація до розвитку.
МНІ - стратегія	Поєднує дії за МІ та НІ стратегіями, які спрямовані не на підтримання ситуації, як у випадку з Ss стратегією, а на підвищення рівня менеджменту та працівників.

Підприємства з низьким рівнем ефективності управління на підприємстві, потребують змін. Таким чином, необхідно визначитися із діями, які передбачені в кожній із обґрунтованих стратегій та прописати дії керівництва та інструменти для зміни ситуації. Опис можливих дій за кожною із стратегій відповідно до функцій та стадій управління (bE – стадія, E – стадія, aE – стадія) наведено в табл. 5.4-5.6.

Стратегія типу Ss базується на поєднанні описаних стратегій та покликана утримувати досягнутий стан управління та кадрів на підприємстві.

Таблиця 5.4

Сутнісне навантаження *HI*-стратегії залежно від стадій та функцій управління (*розроблено автором*)

Функція/ підсистема	Стадія управління кадровим потенціалом на підприємстві		
	I стадія (*bE – стадія*)	II стадія (*E – стадія*)	III стадія (*aE – стадія*)
Аналіз /аналітична підсистема	аналіз актуальних професій, аналіз вимог до співробітників, аналіз компетентностей; визначення трендів; аналіз зовнішніх факторів впливу на працю; аналіз потреб; аналіз особливостей поколінь, аналіз вакансій	аналіз існуючого КПП; визначення необхідних компетентностей, психотипів працівників;	аналіз причин звільнення
Оцінювання /оціночна підсистема	Оцінювання аналітичної інформації	оцінювання існуючого КП; виявлення його рівня; оцінювання ефективності управління; оцінювання ефективності діяльності працівників	-
Цілепокладання /цільова підсистема	-	Підвищення рівня кадрового потенціалу працівників	-
Планування/планова підсистема	прогнозування кількісних та якісних показників, характеристик КП, планування	формування стратегії розвитку КП, кар'єри, навчання;	-
Організація /організаційна підсистема	хедхантінг, пошук, відбір, розподіл, найм,	Організація адаптації працівників, система організації праці; умови праці; нормування праці; розвиток КП; організація управління ефективністю працівників; організація зворотного зв'язку; розробка режимів праці; моніторинг	вивільнення персоналу,
Мотивація /мотиваційна підсистема	-	здійснення матеріальної та нематеріальної мотивації;	Матеріальна/ соціальна підтримка колишніх співробітників
Формування /підсистема формування	Формування зовнішнього кадрового резерву	оптимізація КП; формування внутрішнього кадрового резерву;	Alumni групи
Контроль /контролююча підсистема	-	атестація працівників; контроль за ефективністю діяльності працівників	-

Таблиця 5.5

Сутнісне навантаження *MI*-стратегії залежно від стадій та функцій управління (*розроблено автором*)

Функцій / підсистема	Стадія управління кадровим потенціалом на підприємстві		
	I стадія (*bE – стадія*)	II стадія (*E – стадія*)	III стадія (*aE – стадія*)
Аналіз /аналітична підсистема	аналіз ринку праці; визначення трендів в управління HR; аналіз зовнішніх факторів впливу на працю; аналіз методів, технологій та способів управління	аналіз системи управління КП на підприємстві, формування інформаційної бази управління КП (HR-аналітика), аналіз внутрішніх факторів впливу на працю; аналіз мотиваційних технологій	аналіз причин звільнення керівників; аналіз якості управлінських рішень;
Оцінювання /оціночна підсистема	Оцінювання зовнішньої ситуації в сфері управління КП	оцінювання існуючого КПП; виявлення його рівня; оцінювання ефективності управління;	-
Цілепокладання /цільова підсистема	-	визначення цілей управління КП; визначення цілей трансформації системи управління КП; підвищення рівня ефективності системи управління	-
Планування/планова підсистема	-	Формування системи управління рішеннями; планування управлінської діяльності; планування роботи HR-служби підприємства; планування тренінгів для керівників	-
Організація /організаційна підсистема	Організація роботи із зовнішніми інституціями ринку праці (рекрутингові агентства, центр зайнятості, особисті контакти, ЗО), аутсорсінг, ауттаскінг,	організація роботи кадрових служб; організаційно-правове забезпечення	аутплейсмент; аутстафінг
Мотивація /мотиваційна підсистема	-	Впровадження передових мотиваційних технологій; розробка системи мотивації; фінансове забезпечення	-
Формування /підсистема формування	-	оптимізація системи управління КП на підприємстві;	-
Контроль /контролююча підсистема	-	контроль виконання стратегій; контроль процесу управління;	-

Таблиця 5.6

Сутнісне навантаження *МНІ*-стратегії залежно від стадій та функцій управління (*розроблено автором*)

Етап/ підсистема	Стадія управління кадровим потенціалом на підприємстві		
	I стадія (*bE – стадія*)	II стадія (*E – стадія*)	III стадія (*aE – стадія*)
1	2	3	4
Аналіз /аналітична підсистема	аналіз ринку праці; визначення трендів в управління HR; аналіз зовнішніх факторів впливу на працю; аналіз методів, технологій та способів управління; до співробітників, аналіз компетентностей; визначення трендів; аналіз зовнішніх факторів впливу на працю; аналіз потреб; аналіз особливостей поколінь, аналіз вакансій	аналіз системи управління КП на підприємстві, формування інформаційної бази управління КП (HR-аналітика), аналіз внутрішніх факторів впливу на працю; аналіз мотиваційних технологій; аналіз існуючого КПП; визначення необхідних компетентностей, психотипів працівників;	аналіз причин звільнення керівників; аналіз якості управлінських рішень; аналіз причин звільнення
Оцінювання /оціночна підсистема	Оцінювання зовнішньої ситуації в сфері управління КП; оцінювання аналітичної інформації	оцінювання існуючого КПП; виявлення його рівня; оцінювання ефективності управління; оцінювання існуючого КП; виявлення його рівня; оцінювання ефективності управління; оцінювання ефективності діяльності працівників	-
Цілепокладання /цільова підсистема	-	визначення цілей управління КП; визначення цілей трансформації системи управління КП; підвищення рівня кадрового потенціалу працівників; підвищення рівня ефективності системи управління	-

Продовження табл. 5.6

1	2	3	4
Планування/планова підсистема	прогнозування кількісних та якісних показників, характеристик КП, планування	Формування системи управління рішеннями; планування управлінської діяльності; планування роботи HR-служби підприємства; планування тренінгів для керівників; формування стратегії розвитку КП, кар'єри, навчання;	-
Організація /організаційна підсистема	Організація роботи із зовнішніми інституціями ринку праці (рекрутингові агентства, центр зайнятості, особисті контакти, ЗО), аутсорсінг, ауттаскінг, хедхантінг, пошук, відбір, розподіл, найм,	Організація адаптації працівників, система організації праці; умови праці; нормування праці; розвиток КП; організація управління ефективністю працівників; організація зворотного зв'язку; розробка режимів праці; моніторинг; організація роботи кадрових служб; організаційно-правове забезпечення	Вивільнення персоналу; аутплейсмент; аутстафінг
Мотивація /мотиваційна підсистема	-	Впровадження передових мотиваційних технологій; розробка системи мотивації; фінансове забезпечення; здійснення матеріальної та нематеріальної мотивації;	Матеріальна/ соціальна підтримка колишніх співробітників
Формування /підсистема формування	Формування зовнішнього кадрового резерву	оптимізація системи управління КП на підприємстві; оптимізація КП; формування внутрішнього кадрового резерву;	Alumni групи
Контроль /контролююча підсистема	-	контроль виконання стратегій; контроль процесу управління; атестація працівників; контроль за ефективністю діяльності працівників	-

На основі запропонованих стратегій розробляється стратегія управління кадровим потенціалом автотранспортного підприємства та здійснюється контроль за виконанням самих стратегій.

В результаті реалізації тієї чи іншої стратегії повинен змінитися тип синергії та рівень досягнення еталонного значення в сторону його максимізації, що забезпечить підвищення ефективності управління кадровим потенціалом.

Таким чином, трудова екосистема підприємства буде збалансована і відносно кадрового забезпечення, і відносно управлінського забезпечення.

5.2 Підвищення ефективності управління кадровим потенціалом транспортних підприємств

Визначення рівня кадрового потенціалу, а також обгрунтування типів стратегій, які можно застосовувати залежно від ефективності управління ним та необхідним напрямком змін, що передбачено розрахунком рівня синергії, є базою для розробки стратегії управління кадровим потенціалом підприємства автотранспорту.

Рівень кадрового потенціалу за дворівневою системою оцінки, величина синергії, віднесення підприємств до того чи іншого кластеру, дозволяють визначити особливості формування стратегії управління кадровим потенціалом залежно від величини та знаку синергії, а також залежно від рівня ефективності управління кадровим потенціалом.

З метою порівняння особливостей формуваннння стратегій управління кадровим потенціалом на підприємстві з кожного кластеру доцільно відібрати підприємства із врахуванням рівня ефективності управління. З проведених розрахунків було визначено, що всі підприємства незалежно від кластерів знаходяться в двох діапазанах [0;0,5) та [0,5; 0,75), а їх тип

управління характеризується як неефективний та середньефективний. В той же час, їх віднесення до кластеру враховує не лише рівень ефективності, а й величину та знак синергії. Тому, на основі розрахунків в п.п. 4.3 до пулу підприємств, для яких буде розроблятися стратегія управління кадровим потенціалом віднесено:

- з 1 кластеру підприємство №9, яке, за умов негативної синергії, має найнижчі значення $К_{КПП}$ та $К_{КП_г}$;

- з 2 кластеру підприємство №2, яке має максимальний рівень $К_{КПП}$ та $К_{КП_г}$ в проміжку «середньоефективна діяльність».

Узагальнені дані щодо цих підприємств наведено в табл. 5.7.

Таблиця 5.7

Узагальнені дані щодо підприємств, для яких буде здійснено формування кадрової стратегії (*побудовано автором*)

Підприємства	Значення			
	$К_{КПП}$	$К_{КП_г}$	S (+,-)	Ч
9	*0,284132*	*0,352187*	*-27,3174*	*35*
2	*0,532*	*0,528*	*1,981*	*49*

Базуючись на даних табл. 5.7 та рис. 5.3 оберемо відповідну стратегію для кожного з підприємств.

Так, підприємство №9 має низький рівень кадрового потенціалу (діапазон [0;0,5)), який викликаний неефективною системою управління (S=-27,3174), що вимагає застосування стратегії типу МНІ з акцентом на МІ. Підприємство №2, навпаки, характеризується високим рівнем показників ефективності кадрового потенціалу на підприємстві (діапазон [0,5; 0,75)), та позитивним значенням синергії (S=1,981), що свідчить про кращий рівень управління та доцільність використання стратегії типу МНІ з акцентом на НІ.

Відповідно до наповнюваності стратегії за кожним типом (табл. 5.4-5.6), базуючись на проблемних компонентах КПП/КПr та оціночних даних

конкретних підприємств буде сформована стратегія та очікувані результати її впровадження.

Згідно із послідовністю, визначеною для даного типу стратегії у табл. 5.8 розробимо стратегію *МНІ* для підприємства №9 за II стадією (Е – стадія), яка передбачає роботу з наявним кадровим потенціалом на підприємстві за проблемними компонентами КП і включає такі етапи:

1) аналіз системи управління КП на підприємстві, формування інформаційної бази управління КП (HR-аналітика), аналіз внутрішніх факторів впливу на працю; аналіз мотиваційних технологій

2) оцінювання існуючого КПП; виявлення його рівня; оцінювання ефективності управління;

3) визначення цілей управління КП;

4) визначення цілей трансформації системи управління КП; підвищення рівня ефективності системи управління;

5) формування системи управління рішеннями; планування управлінської діяльності; планування роботи HR-служби підприємства; планування тренінгів для керівників;

6) організація роботи кадрових служб; організаційно-правове забезпечення;

7) впровадження передових мотиваційних технологій; розробка системи мотивації; фінансове забезпечення;

8) оптимізація системи управління КП на підприємстві;

9) контроль виконання стратегій; контроль процесу управління.

Після аналізу складових показника КПП підприємства №9 було виявлено його проблемні компоненти:

1. Професійно-кваліфікаційна ($k_{ПК}$) , а саме:

- відповідність працівників посадам (A_{13}=1);

- співвідношення необхідного та фактичного кваліфікаційного розрядів (A_{15}=1);

2. Психофізіологічна ($k_{ПФ}$), а саме:

- співвідношення жінок та чоловіків(A_{23}=1);
- співвідношення жінок та чоловіків на керівних посадах (A_{24}=1);

3. Інноваційна (k_I) , а саме:

- середня кількість інноваційних продуктів по підприємству (в розрахунку на одного працівника) (A_{61}=1);

4. Економіко-мотиваційна (k_{EM}) , а саме:

- співвідношення темпів приросту середньомісячної заробітної плати по підприємству та середньомісячної заробітної плати в галузі (A_{71}=1);
- середній рівень задоволеністю працею по підприємству матеріальний (A_{73}=4,29);

5. Кількісні характеристики (Q):

- приріст чисельності штатних працівників високої кваліфікації (A_1=1);
- співвідношення коефіцієнту обороту з прийняття та коефіцієнту з вибуття (A_2=1);
- темп приросту продуктивності праці по підприємству (A_3=1);
- темп приросту відпрацьованого часу по підприємству (A_4=1).

Після аналізу складових показника КПr підприємства №9 було виявлено його проблемні компоненти:

1. Професійно-кваліфікаційна ($k_{ПК}$) , а саме:

- співвідношення рівня (розряду) із кваліфікації із середнім (A_{16}ср=3,25);

2. Психофізіологічна ($k_{ПФ}$) , а саме:

- співвідношення питомої ваги невідпрацьованого через хворобу у загальній величині запланованого часу працівника до такої ж величини по підприємству (A_{24}ср=3,25);

3. Інноваційна (k_I) , а саме:

- співвідношення кількості інноваційних продуктів працівника та середнього по підприємству ($A_{61ср}$=1);

4. Економіко-мотиваційна (k_{EM}) , а саме:

- співвідношення темпів приросту середньомісячної заробітної

плати працівника та середньомісячної заробітної плати в галузі ($А_{71ср}$=1);

- рівень задоволеністю працею на підприємстві матеріальний ($А_{73КППм}$=4,25);

5. Кількісні характеристики (Q):

- темп приросту продуктивності праці працівника ($А_{1ср}$=3,25);

- темп приросту відпрацьованого часу працівника ($А_{3ср}$=3,25);

- співвідношення темпу приросту відпрацьованого часу працівника та темпу приросту відпрацьованого часу по підприємству ($А_{4ср}$=3,25).

У відповідності з результатами аналізу пропонуються певні дії за компонентами КПП:

- за професійно-кваліфікаційною компонентою: аналіз роботи кадрової служби; перевірка штатного розпису та розобка програми щодо приведення у відповідність працівників підприємства за кваліфікацією та посадами;

- за психофізіологічною компонентою: введення гендерного паритету на керівні посади;

- за економіко-мотиваційною компонентою: прийняття управлінського рішення щодо приведення рівня заробітної плати по підприємству на рівень не нижче середньогалузевого;

- за кількісними характеристиками: виявлення причин низького приросту працівників виксокої кваліфікації та високої плинності, прийняття управлінського рішення щодо усунення виявлених причин.

За аналізом КПr підприємства пропонуються певні дії:

- за професійно-кваліфікаційною компонентою: визначення причин невідповідності рівня (розряду) кваліфікації із середнім;

- за психофізіологічною компонентою: визначення причин невідпрацьованого через хворобу часу та розробка програми щодо усунення такої ситуації;

- за інноваційною компонентою: формування програми інноваційного розвитку підприємства або внесення коригувань в існуючу;

- за кількісними характеристиками: виявлення причин низької

продуктивності, використання робочого часу.

Після аналізу складових показника КПП підприємства №2 було виявлено його проблемні компоненти:

1. Психофізіологічна ($k_{ПФ}$) , а саме:

- співвідношення жінок та чоловіків($A_{23КПП}$=1);
- співвідношення жінок та чоловіків на керівних посадах ($A_{24КПП}$=1);

2. Соціально-гуманістична ($k_{СГ}$) , а саме:

- середній рівень організації (самоорганізації) по підприємству ($A_{44КПП}$=6,76);

3. Інноваційна (k_I) , а саме:

- середня кількість інноваційних продуктів по підприємству (в розрахунку на одного працівника) ($A_{61КПП}$=1).

Після аналізу складових показника КПr підприємства №2 було виявлено його проблемні компоненти:

1. Соціально-гуманістична ($k_{СГ}$) , а саме: середній рівень організації (самоорганізації) ($A_{44ср}$=6,75);

2. Інноваційна (k_I) , а саме: співвідношення кількості інноваційних продуктів працівника та середнього по підприємству ($A_{61ср}$=1).

Згідно із послідовністю, визначеною для даного типу стратегії у табл. 5.6 розробимо стратегію НІ для підприємства №2 за ІІ стадією (Е – стадія), яка передбачає роботу з наявним кадровим потенціалом на підприємстві за проблемними компонентами, включає такі етапи:

1) аналіз існуючого КПП; визначення необхідних компетентностей, психотипів працівників;

2) оцінювання існуючого КП; виявлення його рівня; оцінювання ефективності управління; оцінювання ефективності діяльності працівників;

3) підвищення рівня кадрового потенціалу працівників;

4) формування стратегії розвитку КП, кар’єри, навчання;

5) організація адаптації працівників, система організації праці;

умови праці; нормування праці; розвиток КП; організація управління ефективністю працівників; організація зворотного зв’язку; розробка режимів праці; моніторинг;

6) здійснення матеріальної та нематеріальної мотивації;

7) оптимізація КП; формування внутрішнього кадрового резерву;

8) атестація працівників; контроль за ефективністю діяльності працівників.

У відповідності з результатами аналізу пропонуються певні дії за компонентами КПП:

- за психофізіологічною компонентою: введення гендерного паритету на керівні посади;

- за соціально-гуманістичною компонентою: з метою підвищення рівня самоорганізації необхідно проведення тренінгів навчальних та психологічних, формування зв’язку між цінностями компанії та особистісними цінностями; формування мотивації до розвитку на основі визначення цінностей, потреб, інтересів та цілей співробітників;

- за інноваційною компонентою: формування програми інноваційного розвитку підприємства або внесення коригувань в існуючу.

Після аналізу складових показника КПr підприємства №2 було виявлено його проблемні компоненти:

- за соціально-гуманістичною компонентою: з метою підвищення рівня самоорганізації необхідно проведення тренінгів навчальних та психологічних, формування зв’язку між цінностями підприємства та особистісними цінностями; формування мотивації до розвитку на основі визначення цінностей, потреб, інтересів та цілей співробітників;

- за інноваційною компонентою: формування програми інноваційного розвитку підприємства або внесення коригувань в існуючу.

Після впровадження стратегії МІ на підприємстві №9 та стратегії НІ на підприємстві №2 за ІІ стадією (Е-стадія) впродовж одного календарного року були розраховані КПП та $КП_г$ для підприємств №9 та №2. Результати

розрахунків представлено в табл. 5.9.

Таблиця 5.9

Уніфікована оцінка КПП та КПг після впровадження стратегій управління кадровим потенціалом на транспортних підприємствах №9 та №2

(*розраховано автором*)

Складова / показник	№9	№2	Складова / показник	№9	№2
1	2	3	4	5	6
Професійно-кваліфікаційна компонента ($k_{ПК}$)					
$A_{11}^{КПП}$	10	5	$A_{11}^{ср}$	9,5	5
$A_{12}^{КПП}$	8	5	$A_{12}^{ср}$	10	10
$A_{13}^{КПП}$	**10**	10	$A_{13}^{ср}$	7,5	5
$A_{14}^{КПП}$	10	10	$A_{14}^{ср}$	7,5	5
$A_{15}^{КПП}$	**10**	1	$A_{15}^{ср}$	**7,75**	10
-	-	-	$A_{16}^{ср}$	10	7,75
Психофізіологічна компонента ($k_{ПФ}$)					
$A_{21}^{КПП}$	7,17	8,10	$A_{21}^{ср}$	7	7,5
$A_{22}^{КПП}$	8	8	$A_{22}^{ср}$	8	9
$A_{23}^{КПП}$	1	1	$A_{23}^{ср}$	6,5	7,25
$A_{24}^{КПП}$	1	1	$A_{24}^{ср}$	**5,5**	3,25
$A_{25}^{КПП}$	5	10	-	-	-
Освітня компонента (k_O)					
$A_{31}^{КПП}$	10	10	$A_{31}^{ср}$	10	10
$A_{32}^{КПП}$	8,57	**8,63**	$A_{32}^{ср}$	8,5	8
Соціально-гуманістична компонента ($k_{СГ}$)					
$A_{41}^{КПП}$	7,8	8,71	$A_{41}^{ср}$	7,75	8
$A_{42}^{КПП}$	7,57	7,49	$A_{42}^{ср}$	7,5	7,25
$A_{43}^{КПП}$	7,66	7,06	$A_{43}^{ср}$	7,75	7,5
$A_{44}^{КПП}$	5,69	**7,47**	$A_{44}^{ср}$	5,75	**7,25**
Культурно-моральна компонента ($k_{КМ}$)					
$A_{51}^{КПП}$	8,0	8,0	$A_{51}^{ср}$	8	8
$A_{52}^{КПП}$	8,37	6,76	$A_{52}^{ср}$	8,25	6,5
$A_{53}^{КПП}$	7,86	**8,76**	$A_{53}^{ср}$	7,75	**7,5**
Інноваційна компонента (k_I)					
$A_{61}^{КПП}$	1,0	1,0	$A_{61}^{ср}$	1	1
$A_{62}^{КПП}$	5,43	**7,0**	$A_{62}^{ср}$	5,5	7
Економіко-мотиваційна компонента ($k_{ЕМ}$)					
$A_{71}^{КПП}$	**10,0**	10,0	$A_{71}^{ср}$	10	10
$A_{72}^{КПП}{}_{нм}$	6,0	8,27	$A_{72}^{ср}$	6	7,75

Продовження табл. 5.9

1	2	3	4	5	6
$A_{73}^{КПП}м$	**6,17**	6,76	$A_{73}^{ср}$	4,75	7,75
Кількісні характеристики (*Q*)					
$A_1^{КПП}$	**1,0**	10,0	$A_1^{ср}$	3,25	10
$A_2^{КПП}$	**10,0**	10,0	$A_2^{ср}$	5,5	7,75
$A_3^{КПП}$	**10,0**	10,0	$A_3^{ср}$	3,25	7,75
$A_4^{КПП}$	**10,0**	10,0	$A_4^{ср}$	3,25	3,25
КПП	**218,64**	**218,47**	*КПr*	**177,659**	**213,03**

Узагальнені дані оцінки КПП та $КП_г$ представлено в табл. 5.10.

Таблиця 5.10

Оцінка рівня КПП та $КП_г$ на підприємствах №9 та №2 до та після впровадження стратегій управління кадровим потенціалом (*сформовано автором*)

Показники	Підприємство			
	№9		№2	
	до впровадження стратегії	після впровадження стратегії	до впровадження стратегії	після впровадження стратегії
Чисельність працівників в КПП, осіб	35	35	49	49
$\sum КП_г$	141,37	177,659	211,76	213,03
КПП	114,05	218,64	213,74	218,47
$К_{кпп}$	0,284	0,545	0,532	0,544
$К_{кпг}$	0,352	0,443	0,528	0,531
S (+, -)	-27,3174	40,981	1,981	5,44
Кластер	1	4	2	2
Діапазони КПП	[0;0,5)	[0,5; 0,75)	[0,5; 0,75)	[0,5; 0,75)
Ефектив-ність управління	Неефеективне	Середньо-ефективне	Середнь-оефективне	Середньо-ефективне

З наведених даних можна зробити висновок, що застосування стратегій управління кадровим потенціалом на підприємствах №9 та №2 впродовж 2018 року призвело до зростання як КПП, так і $КП_г$ (на підприємстві №9 – $К_{КПП}$ зріс з 0,284 до 0,545, а $К_{КПг}$ - з 0,352 до 0,443, на підприємстві №2 – відповідно $К_{КПП}$ збільшився з 0,532 до 0,544, а $К_{КПг}$ - з 0,528 до 0,531). Крім того, зменшиться рівень синергії (з -27,3174 до 40,981 на підприємстві №9 та з 1,981 до 5,44 на підприємстві №2). В першому випадку відбувся перехід з кластеру 4 в кластер 2.

Відповідно, означені дані у критеріальному розрізі наведено в табл. 5.11.

Таблиця 5.11

Результати кластеризації підприємств №9 та №2 у критеріальному розрізі після впровадження стратегій управління кадровим потенціалом

(сформовано автором)

Кластер	Підприємство	Критерії	Значення
Кластер 2	9	$К_{кпп}$	0,545
		$К_{кпг}$	0,443
		S	40,981
Кластер 2	2	$К_{кпп}$	0,544
		$К_{кпг}$	0,531
		S	5,44

Якщо порівняти результати кластеризації підприємств до (табл. 4.17) та після впровадження стратегії управління кадровим потенціалом (табл. 5.10), то можна зробити висновок, що підприємство №9 потрапило з кластеру 4 до кластеру 2 після впровадження стратегії управління кадровим потенціалом, який характеризується позитивним значенням управлінської синергії та ефективнішим управлінням кадрами. Підприємство №2 зміцнило свої позиції, але залишилося у тому ж кластері 2.

Можна зробити висновок, що запропонована стратегія управління кадровим потенціалом підприємства (стратегія МІ на підприємстві №9 та

стратегія НІ на підприємстві №2 за ІІ стадією (Е-стадія)) впродовж 2018 року дозволила підвищити рівень кадрового потенціалу та збільшити величину управлінської синергії на аналізованих автотранспортних підприємствах. Завдяки вищевказаній стратегії підприємство №9 потрапило до кластеру 2 запропонованої системи кластеризації транспортних підприємств, який характеризується позитивною синергією та більш ефективним управлінням кадрами.

Проведені розрахунки свідчать про доцільність використання обраних типів стратегій МІ та НІ у відповідності до показників ефективності та синергії, що забезпечить більш гармонійний розвиток кадрового потенціалу транспортного підприємства та його системи управління, а також безпосередньо ефективність управління.

5.3 Концепція соціально відповідального управління кадровим потенціалом на транспортних підприємствах

Останні трансформації економічних систем свідчать про побудову соціально-орієнтованої економіки, яка враховує інтереси не лише власників засобів виробництва, а й найманих працівників, місцевих громад, спрямована на захист оточуючого середовища, тощо. Вкупі зі зростаючою роллю людини як особистості в капіталізації активів та формуванні додаткової вартості, це викликає необхідність переосмислення управлінських парадигм відносно людини в процесі праці задля стійкого розвитку підприємства. Окрім того, проводиться оцінка впливу людського фактору на всіх стадіях економічного циклу з метою нівелювання його негативного впливу на оточуюче середовище, формуються нові цінності на основі толерантності та відповідальності. Саме соціальна відповідальність є невід’ємною складовою концепції сталого розвитку, що широко використовується в багатьох країнах

світу відносно різних рівнів та суб'єктів. Тому саме відповідальність стає тим стрижнем, на якому здійснюється побудова економіки в багатьох високорозвинених країнах світу. Це викликає необхідність аналізу та адаптації або кардинальної зміни існуючих концепцій управління кадровим потенціалом підприємств, що й обумовлює актуальність даного дослідження.

Вагомий внесок в становлення соціальної відповідальності як домінанти у взаємовідносинах на всіх рівнях соціально-економічних систем належить таким дослідникам, як: Колот А.М., Гальчак Х.Р., Степанова О.В., Онищенко Е.К.

В той же час, майже відсутнє висвітлення проблематики соціально відповідального управління саме кадровим потенціалом як окремої підсистеми управління на автотранспортному підприємстві, що й обумовлює необхідність обґрунтування складових концепції соціально відповідального управління кадровим потенціалом автотранспортних підприємства як сучасного тренду управління в сфері праці.

Відповідальність як філософсько-соціальний концепт «характеризує міру відповідності поведінки особи, групи, прошарку, держави наявним вимогам, діючим суспільним нормам, правилам співжиття, правовим законам; співвідношення обов'язку і міри його виконання суб'єктом (особою, групою, класом)» [178].

Особливу роль відіграє персональна відповідальність особистості, яка базується на усвідомленні «індивідом відповідальності перед собою, колективом, суспільством, національною спільнотою, людством в цілому» [178]. Пов'язаною категорією із відповідальністю є інша філософська категорія «свобода», що не означає вседозволеність та безвідповідальність взагалі, а базується на взаємоузгодженій діяльності окремих індивідів та прийнятті на себе певного обсягу відповідальності за дії. Звичайно, останнє визначення, є основою для управління кадровим потенціалом на підприємстві.

Таким чином, аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок про наявність достатньої теоретичної бази щодо основних концептуальних аспектів управління персоналом. В той же час, в умовах соціально-орієнтованої економіки, трансформація парадигм управління актуалізує зміну самих його принципів, до яких відносять [132]: партнерство, свобода, динамізм, толерантність, співробітництво, відповідальність. Особливий наголос робиться саме на відсутності відповідальності в управлінській практиці вітчизняних підприємств.

Там же [132], наведено сучасні вимоги до системи управління: відповідність сучасним цінностям суспільства, потребам трудових колективів та економічним орієнтаціям власників підприємств. Автор погоджується із твердженням щодо відсутності відповідальності в управлінській практиці вітчизняних підприємств та наголошує на активній практиці впровадження нових методів та способів управління саме людськими ресурсами, адже роль людини в епоху економіки знань є визначною. Зауважимо, що вітчизняні дослідники визнають вимоги часу та наголошують на перетурбаціях в управлінських діях через перегляд загальної класичної системи цінностей кожного підприємства і зміщення фокусу на соціально значущі цінності [133]. Це повинно привести до перегляду загальнокорпоративних цілей та відповідних принципів, які й формують систему соціально-відповідального управління підприємством. Відповідно, цей процес повинен охопити всі системи управління, в тому числі й людськими ресурсами, їхнім розвитком, оцінкою та формуванням кадрового потенціалу.

У дослідженні [432] вводиться поняття соціально відповідального управління підприємством, яке трактується як процес управління, що передбачає інтеграцією заходів соціальної та екологічної спрямованості до основної діяльності підприємства, які виходять за межі створення прибутку та законодавчо встановлених соціальних стандартів у контексті підвищення добробуту суспільства та локальної громади зокрема, а також забезпечення сталого розвитку. Наведене визначення є адаптованим до рівня підприємства

як складної соціально-економічної системи, в той час, коли кадровий потенціал виступає як специфічна підсистема управління підприємства, що не дозволяє, під час управління ним, враховувати інтереси всіх стейкхолдерів.

Можемо визначити ключові умови здійснення соціально відповідального управління кадровим потенціалом на підприємствах: відповідальність за рішення та дії понад встановлені обов'язкові зобов'язання; наявність взаємної користі; максимізація позитивного та/або мінімізація негативного впливу чи результатів від впровадження в діяльність принципів соціальної відповідальності; синергічність. Авторське бачення соціально відповідального управління кадрового потенціалу, який уособлений кадрами підприємства, як керована система відносно суб'єкта управління передбачає прийняття та усвідомлення нею відповідальності за свою поведінку й дії. Можна узагальнити, що соціально відповідальне управління кадровим потенціалом базується на аксіомі узгодження інтересів власників (керівництва) організації та безпосередньо працівників.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати авторське розуміння соціально відповідального управління кадровим потенціалом – воно повинно передбачати такі управлінські дії, які були б спрямовані на розвиток кадрового потенціалу на основі синергії для власника (керівництва) та працівників підприємства, що забезпечило б стійкий розвиток всіх учасників процесу.

Можна зробити висновок, що на даному етапі розвитку соціально-економічних систем, мова йде про зміну в системі поглядів щодо взаємодії в процесі управління кадровим потенціалом підприємства. Тому є підстави говорити про необхідність формування концепції соціально відповідального управління кадровим потенціалом (КСВУКП). Саме поняття концепція походить з латини («*conceptio*») та означає розуміння і представляє собою систему поглядів, те або інше розуміння явищ і процесів; єдиний, визначальний задум. Вона відображує комплекс ключових положень або установок мислення, що дозволяють зберігати спрямованість дослідження.

Про необхідність розробки концепції управління кадровим потенціалом підприємств взагалі говориться в роботах [77,133], що обумовлено недостатністю уваги до всіх складових системи управління кадровим потенціалом підприємств. Внаслідок чого відсутнім є комплексність в підході управління кадровим потенціалом. Це викликає дисбаланс між структурою персоналу підприємства та його потребами, що вимагає, на думку [133], врахування трудового потенціалу підприємства та трудового потенціалу ринку праці.

Розглядаючи поняття концепції управління кадровим потенціалом підприємства, відмічаємо її трактування як «системи теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів та методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємств» [133]. В той же час, на сьогоднішньому етапі, в чистому виді поняття «концепція соціально відповідального управління кадровим потенціалом» відсутнє. Вважаємо, що вказана концепція є невід'ємною складовою концепції соціально відповідального управління підприємством та повинна включати базові положення: мету, об'єкт та суб'єкт управління, принципи, підходи, методи та методики щодо управління кадровим потенціалам на основі імплементації соціальної відповідальності в цей процес. Метою концепції соціально відповідального управління підприємством є забезпечення сталого розвитку підприємства в трансформаційних умовах економіки в аспекті глобальних викликів.

Авторське бачення концепції соціально відповідального управління кадровим потенціалом підприємства та її місця в загальній систем соціально відповідального управління підприємством наведено на рис. 5.4.

Наочно репрезентовано виокремлення концепції соціально відповідального управління кадровим потенціалом підприємства як окремої складової в загальній концепції соціально відповідального управління суб'єктом господарювання, базисом якого є філософія, цінності та місія підприємства.

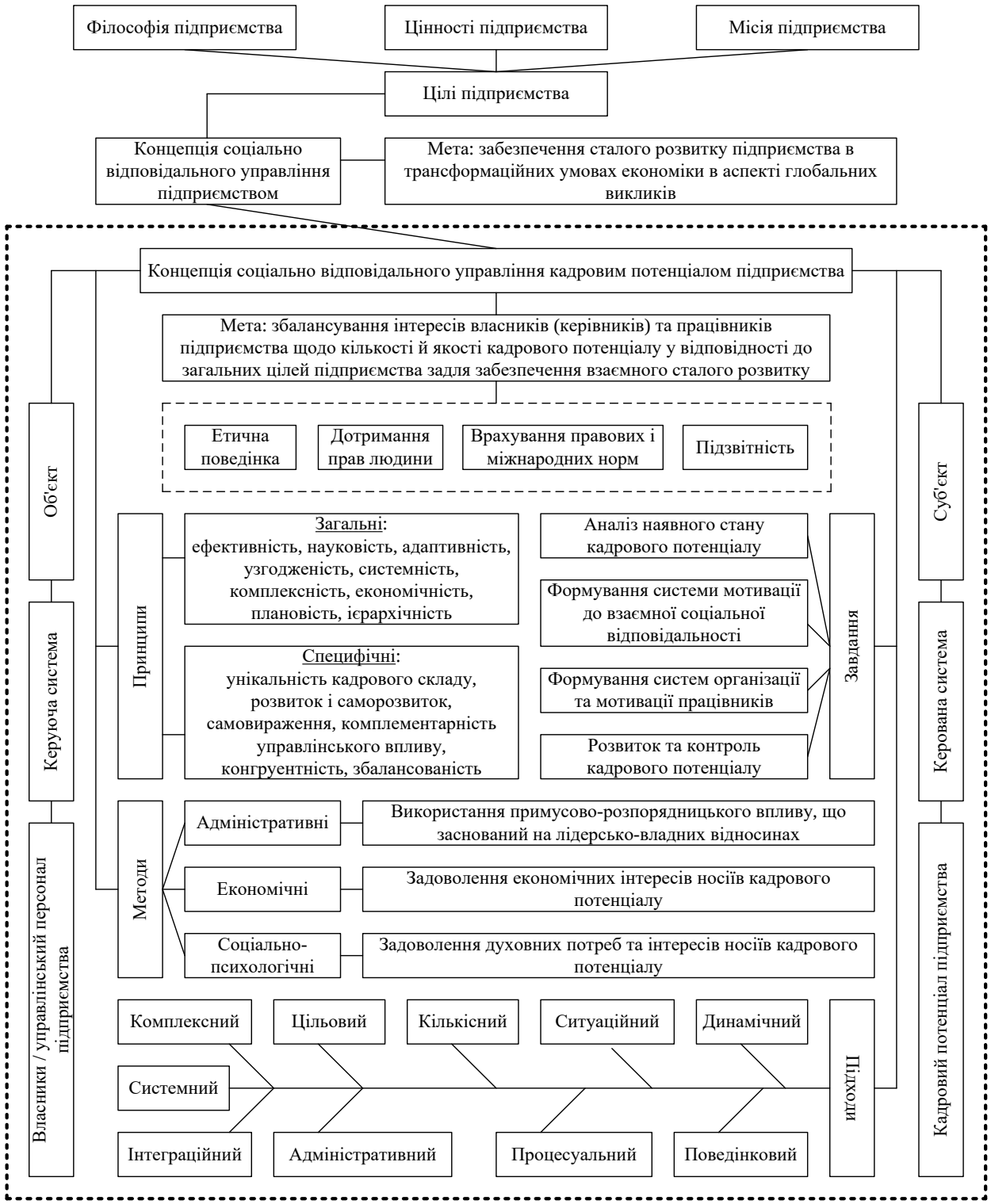


Рис. 5.4. Схематична візуалізація компонент концепції соціально відповідального управління кадровим потенціалом підприємства (*розроблено автором*)

На основі визначених трьох засад проходить формування системи принципів соціально відповідального управління підприємством, які

поширюються на всі підсистеми управління. Вважаємо їх врахування обов'язковим вже на етапі цілеполягання, що й буде визначати не лише економічну спрямованість діяльності, а й соціальну. Розглянуті компоненти утворюють середовище, яке сприяє та обумовлює соціально відповідальне управління кадровим потенціалом (СВУКП) як окремою соціоекономічною системою. Необхідними та обов'язковими компонентами СВУКП є суб'єкт та об'єкт. Згідно з наведеним визначенням процесу управління, у якості суб'єкта виступає керуюча система, тобто особи, які здійснюють управлінські дії, а об'єкта, відповідно, особи, що уособлюють кадровий потенціал підприємства.

Первинною умовою формування концепції соціально відповідального управління кадровим потенціалом підприємства є визначення її принципів. Це обумовлено самим розумінням терміну «принцип» як головного, базового вихідного поняття, яке визначає подальший процес, в даному випадку, управління персоналом.

Тобто, визначення принципів є відправною точкою у формуванні нової системи концептуальних положень щодо СВУКП. До принципів управління кадровим потенціалом автором віднесено: науковість; централізацію та децентралізацію; системність та комплексність; плановість; ефективність; демократизм; економічність, узгодженість; ієрархічність та зворотній зв'язок; адаптацію та адаптивність.

На основі існуючих принципів управління кадровим потенціалом та персоналом, із врахуванням соціальної орієнтації як запоруки стійкого розвитку постає питання щодо впровадження принципів соціальної відповідальності в діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання. Із урахуванням соціальної орієнтації як запоруки стійкого розвитку постає питання щодо впровадження принципів соціальної відповідальності в діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання.

Слід наголосити, що, окрім теоретичних економічних напрацювань в цій царині, великий вклад в розвиток та становлення соціальної

відповідальності як базису здійснення бізнес-діяльності у всьому світі, внесли міжнародні організації: ООН, ЄС та ОЕСР, які тісно співробітничають в цій сфері. Саме ООН є розробником кодексу поведінки транснаціональних компаній (1980р.) та Глобального договору ООН (2000р.) [148]. Крім того, на міжнародному рівні було розроблено перший міжнародний стандарт «Соціальна відповідальність 8000», який відповідає принципам Конвенцій Міжнародної організації праці, Всесвітньої декларації прав людини, Конвенції ООН з прав дитини та визначає етичні критерії під час виробництва товарів та надання послуг [149,150].

А в 2010 р. введено в дію міжнародний стандарт ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності», розроблений робочою групою ISO/WG SR на основі SA 8000, який є основою для бізнес-структур та державного сектора в сфері соціальної відповідальності [151]. Саме в основних наведених документах репрезентовано основні принципи соціальної відповідальності (табл. 5.13).

На основі даних табл. 5.13, відмітимо принципи соціальної відповідальності в сфері праці, які представлено в:

- стандарті ISO-26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» [151]: етичність поведінки (організація повинна розвивати структуру управління так, щоб вона сприяла поширенню принципів етичної поведінки як усередині організації, так і в процесі взаємодії з іншими); взаємодія із зацікавленими сторонами (слід враховувати інтереси зацікавлених сторін та взаємодіяти з ними); дотримання правових та міжнародних норм; дотримання прав людини;

- Глобальному договорі ООН [148]:

- щодо прав людини: «Принцип 1: Комерційні компанії повинні забезпечувати та поважати захист прав людини, проголошених на міжнародному рівні. Принцип 2: Комерційні компанії повинні забезпечувати, щоб їхня власна діяльність не сприяла порушенню прав людини» [148].

Таблиця 5.13

Принципи соціальної відповідальності (*узагальнено на основі* [148, 151])

Глобальний договір ООН	Стандарт ISO 26000:2010 “Настанови щодо соціальної відповідальності”
Права людини Принцип 1: Ділові кола мають поважати та дотримуватись підходу щодо захисту міжнародно-визнаних прав людини;	– права людини – цей принцип означає, що організація повинна визнавати важливість і загальність прав людини, поважати права, зазначені у Всесвітній Декларації з прав людини.
Принцип 2: Ділові кола не повинні брати участь у порушенні прав людини.	– прозорість, яка означає, що організації потрібно бути прозорою в її рішеннях і діяльності, які впливають на інших.
Трудові відносини Принцип 3: Ділові кола мають підтримувати принцип свободи асоціацій та визнавати право на колективний договір; Принцип 4: Ділові кола мають підтримувати ліквідацію усіх форм примусової та обов'язкової праці; Принцип 5: Ділові кола мають підтримувати ліквідацію дитячої праці; Принцип 6: Ділові кола мають підтримувати ліквідацію дискримінації при прийомі на роботу та в професійній діяльності.	– підзвітність, яка полягає у тому, що організація має звітувати щодо впливу від своєї діяльності на суспільство і довкілля;
	– правові норми – у контексті соціальної відповідальності повага правових норм означає, що організація дотримується всіх чинних законів і правил, вживає заходів, аби бути обізнаною про застосовані нею закони і правила, інформувати тих осіб в організації, хто відповідальний за дотримання законів і правил, і знати, що такі закони і правила дотримуються.
Навколишнє середовище Принцип 7: Ділові кола мають підтримувати обережний підхід до екологічних завдань; Принцип 8: Ділові кола мають реалізовувати ініціативи щодо підтримки посилення екологічної відповідальності; Принцип 9: Ділові кола мають заохочувати розроблення та розповсюдження екологічно безпечних технологій.	– міжнародні норми – цей принцип визначає, що організації потрібно поважати міжнародні норми, в тих випадках, коли ці норми є важливими для сталого розвитку і добробуту суспільства;
	– взаємодія з зацікавленими сторонами – цей принцип означає, що організації потрібно поважати, розглядати інтереси її зацікавлених сторін та всемірно взаємодіяти з ними;
Боротьба з корупцією Принцип 10: Ділові кола мають боротися проти усіх видів корупції, включаючи здирництво та хабарництво.	– етична поведінка – стиль поведінки організації. Організація повинна приймати і застосовувати стандарти етичної поведінки, які якнайповніше відповідають її призначенню і сфері її діяльності. Організація повинна розвивати структуру управління.

- щодо принципу праці: «Принцип 3: Комерційні компанії повинні підтримувати свободу зібрань і дієве визнання права на колективні угоди. Принцип 4: Комерційні компанії повинні сприяти викоріненню примусової праці. Принцип 5: Комерційні компанії повинні сприяти ефективному викоріненню дитячої праці. Принцип 6: Комерційні компанії повинні сприяти викоріненню дискримінації у сфері зайнятості та працевлаштування» [148].

Враховуючи принципи соціальної відповідальності в сфері праці, вважаємо їх основоположними та всеосяжними стосовно інших принципів управління кадровим потенціалом, що дозволяє сформувати принципи соціально відповідального управління кадровим потенціалом підприємства шляхом доповнення до існуючих принципів: взаємної соціальної відповідальності; етичності; підзвітності; врахування інтересів зацікавлених сторін та взаємодії з ними; дотримання міжнародних стандартів в сфері соціальної відповідальності відносно прав людини та інших міжнародних правових норм.

Базуючись на власному розумінні соціально відповідального управління кадровим потенціалом, зауважимо, що з наведених принципів інтереси працівників представлені лише в принципі співробітництва, де вказано, що керівництво здійснюється за участю працівника та в його інтересах; принципі мотивації – через сприяння зростанню реалізованого кадрового потенціалу та мінімізації нереалізованих можливостей персоналу; принципі цільової орієнтації розвитку, який припускає визначення і реалізацію комплексу заходів, орієнтиром яких є розвиток кадрового потенціалу, тобто навчання, підвищення кваліфікації та ін. Врахування принципів соціальної відповідальності в сфері праці та застосування до принципів управління кадровим потенціалом дозволяють сформувати принципи соціально відповідального управління кадровим потенціалом підприємства на основі використання матриці (табл. 5.14).

Таблиця 5.14

Матриця принципів соціально відповідального управління кадровим потенціалом (*розроблено автором*)

Принципи управління КП / Принципи соціальної відповідальності	Ефективність	Науковість	Адаптація та адаптивність	Узгодженість	Демократизм	Системність та комплексність	Економічність	Централізації та децентралізації	Ієрархічність та зворотній зв'язок	Плановість	Унікальність кадрового складу	Відповідність	Оптимізація	Розвиток та саморозвиток	Самовираження	Збалансованість	Комплементарність управлінських ролей	Конгруентність
Підзвітність	-	-	-	+/-	-	-	-	-	+/-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Прозорість	-	-	-		+	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
Етична поведінка	-	-	-			-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
Взаємодія із заінтересованими сторонами	-	-	-	+	+	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
Правові норми	-	-	-			-	-	-	-		-	-	-	+	+	-	-	-
Міжнародні норми	-	-	-			-	-	-	-		-	-	-	+/-	+/-	-	-	-
Права людини	-	-	-			-	-	-	-		-	-	-	+	+	-	-	-
Захист міжнародно визнаних прав людини;	-	-	-			-	-	-	-		-	-	-	+/-	+/-	-	-	-
Принцип свободи асоціацій та визнавати право на колективний договір;	-	-	-	+		-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
Ліквідація усіх форм примусової та обов'язкової праці;	-	-	-		+	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
Ліквідація дитячої праці	-	-	-		+	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
Ліквідація дискримінації при прийомі на роботу та в професійній діяльності	-	-	-		+	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-

Використання матриці узгодження принципів соціальної відповідальності та управління кадровим потенціалом підприємства дозволяє сформувати висновок, що принцип прозорості знаходить своє відображення в принципі демократизму; принцип взаємодії із заінтересованими сторонами проявляється в принципах узгодженості, де особисті та суспільні інтереси погоджуються, та демократизму, шляхом врахування думок кожної із сторін. Принцип свободи асоціацій та визнавати право на колективний договір в деякій мірі презентовано в принципі узгодженості (передбачається наявність соціального партнерства, обов'язковою складовою якого є колективний договір). Дотримання принципу демократизму під час управління кадровим потенціалом дозволяє врахувати такі базові умови соціальної відповідальності, як ліквідація усіх форм примусової та обов'язкової праці; ліквідація дитячої праці; ліквідація дискримінації при прийомі на роботу та в професійній діяльності. Правові норми та права людини перекликаються з принципами розвитку, саморозвитку та самовираження. А для компаній з міжнародною участю чи орієнтацією на міжнародну діяльність корелюють з міжнародними нормами та захистом міжнародних прав людини. В той же час, такий принцип соціальної відповідальності як підзвітність, що передбачає звітування перед зацікавленими сторонами, в даному випадку – працівниками підприємства, не знаходить відображення в повній мірі.

Можна припустити, що принцип ієрархічності та зворотного зв'язку передбачає передачу інформації за ієрархією щодо управлінських рішень та їх виконання, але він не зобов'язує компанію звітувати за результати. Частково, в складовій принципу узгодженості щодо соціального партнерства, передбачено звітування за колективним договором. Слід зауважити, що прояви принципів соціальної відповідальності відносяться то загальних принципів.

Необхідними до обов'язкового врахування під час управління кадровим потенціалом є принципи етичної поведінки, прав людини та правових та міжнародних норм, які не представлені (або представлені частково) в

узагальнених принципах управління кадровим потенціалом підприємства. На основі розширення принципів управління кадровим потенціалом принципами соціальної відповідальності: етична поведінка, права людини, правові та міжнародні норми та підзвітність, можемо сформувати перелік принципів соціально відповідального управління кадровим потенціалом підприємства (рис. 5.5).

Рис. 5.5. Принципи соціально відповідального управління кадровим потенціалом (*розроблено автором)*

Формування мети СВУКП передбачає врахування відповідних принципів та узгодження із загальними цілями управління та розвитку підприємства. Авторське бачення мети СВУКП полягає в збалансуванні інтересів власників (керівників) та працівників підприємства щодо кількості

та якості кадрового потенціалу у відповідності з цілями підприємства задля взаємного стійкого розвитку.

У відповідності до мети автором запропоновано перелік завдань, які повинні бути вирішені задля реалізації концепції. Серед основних завдань СВУКП можна виділити: визначення цілей підприємства та працівників; аналіз наявного стану кадрового потенціалу, зовнішнього та внутрішнього середовища; формування системи мотивації до взаємної соціальної відповідальності; формування кадрового потенціалу та систем організації та мотивації працівників; розвиток та контроль кадрового потенціалу.

Досягнення мети через реалізацію поставлених завдань здійснюється певною сукупністю методів, які, стосовно управління працівниками підприємства, прийнято групувати в три основні групи в залежності від змісту способу впливу: адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Адміністративні методи ґрунтуються на використанні примусово-розпорядницького впливу, що побудований на лідерсько-владних відносинах; економічні – на задоволенні економічних інтересів носіїв кадрового потенціалу; соціально-психологічні – на задоволенні духовних потреб та інтересів працівників.

Таке бачення методів є найбільш загальним, яке можна конкретизувати в залежності від стадії управління, життєвого циклу, тощо. Крім того, процес управління передбачає використання того чи іншого підходу, як це вказано раніше, що вимагає включення у якості окремої компоненти сукупності можливих підходів. Дослідження науковців в цій сфері, на які спирається автор, говорять про доцільність такої сукупності:

- процесуальний (функціональний);
- системний, ситуаційний;
- цільовий; комплексний;
- кількісний;
- адміністративний, динамічний, інтеграційний, поведінковий підходи.

Отже, соціально відповідальне управління кадровим потенціалом повинно

передбачати такі управлінські дії, які були б спрямовані на розвиток кадрового потенціалу на основі синергії для власника (керівництва) та працівників підприємства, з метою забезпечення стійкого розвитку всіх учасників процесу. Це вимагає розробки системи мотивації до соціальної відповідальності всіх учасників процесу управління. Базуючись на процесуальному (функціональному) підході до управління кадровим потенціалом, запропоновано його здійснювати на основі аналітично-планової, організаційно-мотиваційної та контрольної функцій. Автор пропонує ввести етап мотивації до соціальної відповідальності працівників та роботодавців (власників) в організаційно-мотиваційний блок управління (рис. 5.6), яке розглядається як класичне поєднання функцій: планування, організації, мотивації, контролю.

Перша, визначена на рис. 5.6, функція реалізується через ряд складних дій:

- прогнозування факторів зовнішнього середовища;

- оцінку кадрового потенціалу;

- планування факторів внутрішнього середовища, які забезпечують аналітичну базу прийняття управлінського рішення та достовірність планових показників.

Здійснення прогнозу зовнішнього середовища базується на визначенні тенденцій зовнішнього ринку праці та попиту на продукцію підприємства (для пулу підприємств, що обрані для дослідження, - обсяги пасажирських перевезень.

Рекомендований період прогнозу – 3-5 років [77]. Врахування попиту на перевезення викликано тим, що саме цей фактор буде визначати потребу підприємства у відповідному кількісному та якісному кадровому потенціалі.

В той же час, тенденції ринку праці дозволять передбачити очікувану ціну на необхідну робочу силу (рівень оплати праці – доведено п. 4.2), наявність необхідних кадрів, тощо. Паралельно або послідовно виконується етап діагностики та оцінки наявного кадрового потенціалу підприємства.

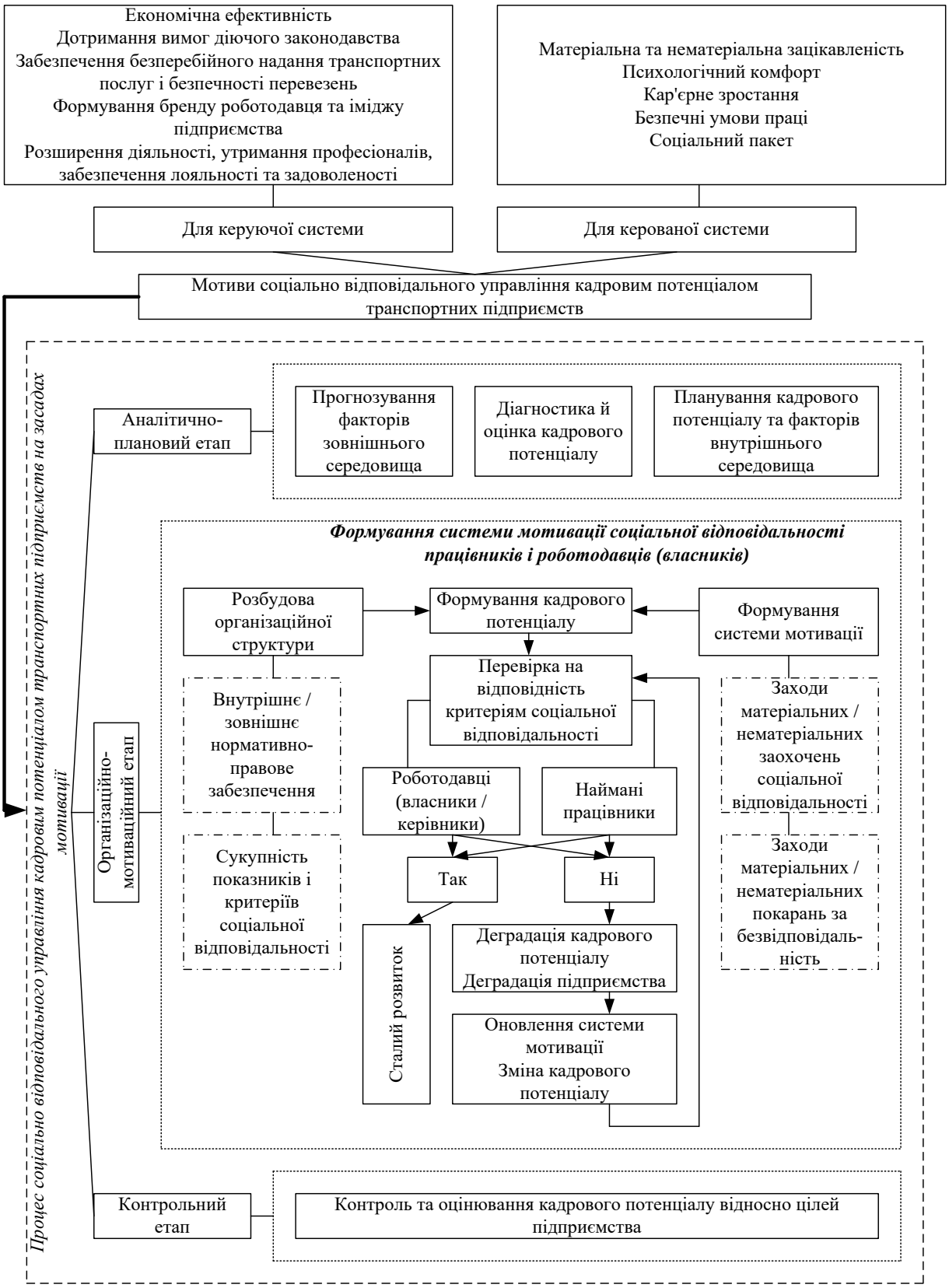


Рис. 5.6. Модель соціально відповідального управління кадровим потенціалом транспортного підприємства (*розроблено автором)*

Цей процес включає дослідження відповідності кадрового потенціалу цілям та завданням підприємства і може проводитися за професійно-кваліфікаційними, віковими групами, тощо із використанням методів вертикального та горизонтального аналізів та розрахунку відповідних коефіцієнтів. На основі прогнозних показників зовнішнього середовища та наявного стану кадрового потенціалу визначаються планові показники кадрового потенціалу та внутрішнього середовища.

На цьому аналітично-планова функція вважається виконаною і необхідно переходити до організаційно-мотиваційної. Принциповим під час соціально відповідального управління кадровим потенціалом є формування системи мотивації до соціальної відповідальності працівників та роботодавців (власників). Слід наголосити, що соціальна відповідальність повинна проявлятися не лише з боку власників (керівництва) підприємства, а й з боку працівників. Це важливо, бо досить часто вважається, що лише керівництво (власники) повинні здійснювати свою діяльність на принципах соціальної відповідальності. Тому необхідно створити умови, які б зацікавили працівників – керовану систему – до соціально відповідального виконання функціональних обов'язків як відповідної реакції на управлінський вплив керуючої системи, при цьому, дії керуючої системи також повинні ґрунтуватися на соціально відповідальному базисі. Соціальна відповідальність працівників підприємства, які уособлюють в собі кадровий потенціал підприємства, базується на особистій відповідальності особи, що утворюється етично-моральною, духовною, правовою відповідальністю. Автор вважає за необхідність додати до цього переліку професійну відповідальність, яка ґрунтується на професійній етиці.

Для цього можна використовувати ряд методів: адміністративних – шляхом розроблення положення про корпоративну культуру, формування посадових інструкцій; юридично-правових – укладання колективного та трудового договорів як обов'язкової складової взаємної соціальної відповідальності; фінансових – надбавки та доплати за соціально

відповідальну поведінку працівників. Для керівництва (власників) підприємства фінансові методи проявляються через штрафи, витрати на судові позови з боку працівників, втрату репутації і, як наслідок, погіршення фінансових результатів через соціально невідповідальну поведінку.

Лише наявність такої мотиваційної системи дозволить соціально відповідально підійти до формування організаційної структури; формування кадрового потенціалу; формування відповідної системи мотивації та, за необхідності, розвитку кадрового потенціалу. Важливим моментом є визначення мотивів, які будуть спонукати суб'єкт та об'єкт управління автотранспортного підприємства бути соціально відповідальними (рис. 5.7). Ці мотиви корелюються з вигодами, які отримає кожна зі сторін від соціально відповідальної діяльності.

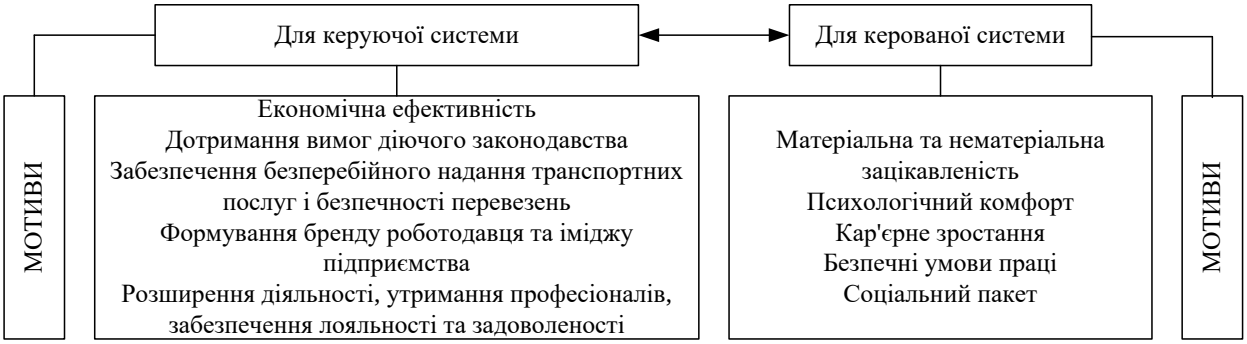


Рис. 5.7. Структуризація мотивів соціальної відповідальності суб'єкта та об'єкта управління автотрнаспортного підприємства (*розроблено автором*)

Працівники підприємства отримуватимуть певні вигоди, що буде їх мотивувати до соціально відповідальної діяльності. Аналогічний пул вигід притаманний суб'єкту управління – керівництву/ власникам підприємства, які мотивують його до відповідальних взаємовідносин.

Визначені на рис. 5.4 мотиви повинні бути враховані в компонентах системи мотивації соціальної відповідальності (рис. 5.8).

Перша компонента включає як зовнішні документи (законодавчого та добровільного характеру), так і внутрішні (колективний договір, положення

про корпоративну культуру, положення про соціальну відповідальність, тощо), які розкривають механізм функціонування соціально відповідального управління на автотранспортному підприємстві. Друга компонента передбачає сукупність показників та їх критеріальних значень щодо соціальної відповідальності для суб'єкту та об'єкту управління.

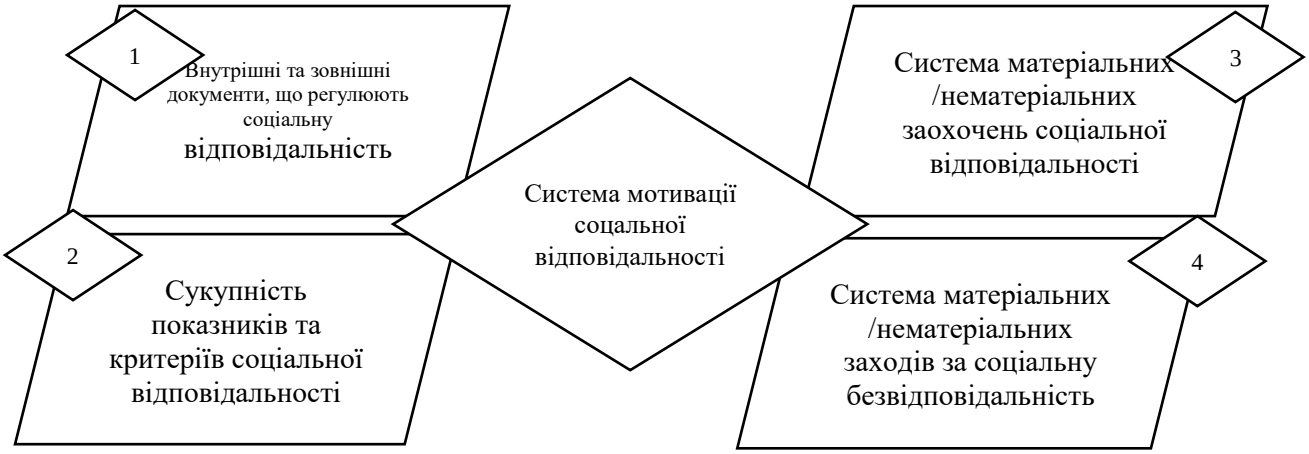


Рис. 5.8. Компоненти системи мотивації соціальної відповідальності (*розроблено автором*)

Це вимагає розробки певної системи критеріїв, повне виконання яких забезпечує відповідність умовам взаємної соціальної відповідальності на підприємстві (табл. 5.15) та надасть можливість для взаємного сталого розвитку на основі синергії.

Вказані показники можуть стати основою для мотивації найманих працівників, що обумовить появу соціально відповідальної мотиваційної системи. Невиконання критеріїв однією зі сторін може привести до деградації або перегляду системи мотивації для найманих працівників та зміни кадрового потенціалу у бік погіршення/покращення для підприємства.

Можливі варіанти наслідків відповідності/невідповідності критеріям соціальної відповідальності учасниками управлінського процесу «керівники (власники) - кадровий потенціал автотранспортного підприємства» представлено на рис. 5.9. Як бачимо, безвідповідальна або частково відповідальна поведінка учасників процесу управління може мати негативні

наслідки, а синергія діятиме як в негативному, так і в позитивному напрямку, забезпечуючи або взаємний сталий розвиток, або деградацію.

Таблиця 5.15

Узагальнення критеріїв оцінки рівня соціальної відповідальності учасників управління КПТП (*розроблено автором*)

Суб'єкт управління (роботодавці, власники)		Об'єкт управління (наймані працівники)	
1	2	3	4
Критерій	Норматив	Критерій	Норматив
Відношення суми витрат на навчання та розвиток персоналу до загальної суми операційних витрат підприємства	→max	Відношення продуктивності праці фактичної до запланованої	≥1
Витрати на підвищення кваліфікації, навчання, перепідготовку в розрахунку на одного працівника	→max	Відношення фактичного фонду робочого часу кожного працівника до планового	1
Коефіцієнт стійкості кадрового складу	≥1		
Відношення середнього розміру заробітної плати працівників підприємства до середнього по галузі	1 або →max	Відношення досягнення запланованих показників відповідно до функціональних обов'язків до запланованих	1
Частка витрат на оплату праці в собівартості продукції	→max		
Питома вага премій, заохочувальних та компенсаційних виплат в фонді оплати праці в розрахунку на одного працівника	→max		
Питома вага суми заборгованості по заробітній платі в загальній її сумі	0 або → min	Відношення темпів зростання продуктивності праці до темпів зростання заробітної плати	≥1
Наявність колективного договору	1	Участь у розробці положення про корпоративну культуру	1
Наявність посадових інструкцій	1		
Наявність трудових договорів (контрактів)	1		
Наявність положення про корпоративну культуру/соціальну відповідальність	1	Виконання посадової інструкції	1
Наявність органів соціального діалогу на підприємстві	1	Кількість запізнень на роботу	0 або →min
Відношення кількості робочих місць, що відповідають вимогам охорони праці та техніки безпеки до загальної кількості робочих місць	1 або →max	Кількість зауважень щодо якісного виконання функціональних обов'язків	0 або →min
Відношення суми витрат на соціальний захист та покращення умов праці до загальної суми прибутку підприємства	→max	Кількість ініціатив від співробітників з соціально-економічним ефектом	→max

Продовження табл. 5.15

1	2	3	4
Питома вага молодих спеціалістів в загальній чисельності працюючих	→max		
Коефіцієнт виробничого травматизму	0 або →min	Дотримання інструкції з охорони праці	1
Кількість позовів щодо порушення прав людини зі сторони внутрішніх стейкхолдерів	0 або →min	Кількість порушень в сфері професійної етики	0 або →min
Відношення задоволених скарг щодо порушення прав людини до поданих	→1	Кількість правових порушень	0 або →min
Дотримання законодавства в сфері транспорту	1	Кількість порушень трудової дисципліни	0 або →min
Відповідність ліцензвйним вимогам до надання транспортних послуг	1		

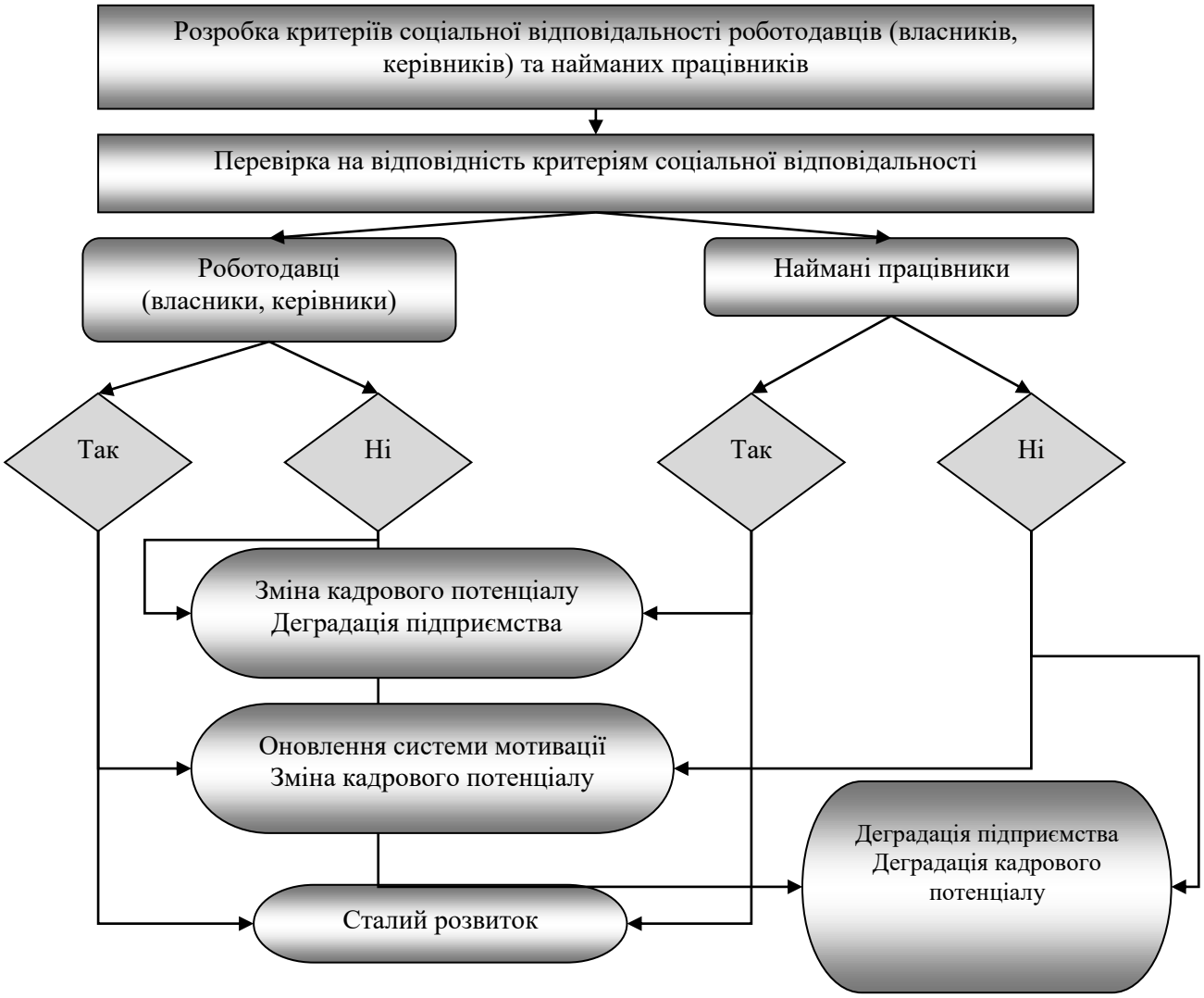


Рис. 5.9. Структурно-логічна схема наслідків відповідності/невідповідності критеріям соціальної відповідальності *(розроблено автором)*

Соціально відповідальне управління кадровим потенціалом повинно передбачати такі управлінські дії, які були б спрямовані на розвиток кадрового потенціалу на основі синергії для власника (керівництва) та працівників підприємства, що забезпечило б стійкий розвиток всіх учасників процесу.

Третя компонента передбачає наявність тих чи інших матеріальних/нематеріальних заохочень для працівників, яка корелює з розробленими критеріями.

Четверта компонента передбачає заходи, які можна застосовувати до об'єкту та суб'єкту управлінського процесі за соціальну безвідповідальність матеріального та нематеріального характеру. Їх застосування передбачено як нормативно-правовим полем України, так і внутрішніми положеннями, колективним договором.

Організаційна структура повинна відповідати і забезпечувати необхідний склад кадрового потенціалу, а також здійснювати оптимальну взаємодію всіх структурних підрозділів підприємства, тобто ефективно забезпечувати соціально відповідальне управління кадровим потенціалом підприємства.

На основі визначених планових показників кадрового потенціалу здійснюється його формування та розвиток.

На думку [77], формування кадрового потенціалу представляє собою процес планомірного та цілеспрямованого забезпечення підприємств і організацій держави кадрами у необхідній кількості і необхідними професійними здібностями. Крім того, до процесу формування вказані дослідники відносять також їх розвиток і підвищення їх кваліфікації згідно із потребами суспільного виробництва.

Автор вважає дане визначення як широке розуміння вказаної економічної категорії. В той же час, в економічних дослідженнях у цій царині, існує думка щодо розмежування процесів формування та розвитку кадрового потенціалу. Відмінність базується на розумінні формування кадрового потенціалу як диверсифікованого залучення кадрів із зовнішнього

ринку праці та формуванні кадрового резерву. Під час формування кадрового потенціалу в роботі [77] пропонується вирішувати такі завдання: «встановлення критеріїв формування кадрової структури; систематизація напрямків та методів формування кадрового потенціалу; визначення та вибір методики формування кадрового резерву підприємства; наведення особливостей відбору персоналу серед складових внутрішнього ринку праці підприємства; представлення послідовності етапів залучення та відбору кадрів із зовнішнього ринку праці підприємства».

Розвиток же кадрового потенціалу передбачає покращення якісних та кількісних характеристик кадрів підприємства. До його основних складових відносять [77]: «вибір форм та методів навчання та підвищення кваліфікації кадрів підприємства; організація процесу навчання та підвищення кваліфікації кадрів підприємства; вибір форм та методів підготовки кадрового резерву; організація процесу підготовки кадрового резерву».

Авторське бачення процесів формування та розвитку кадрового потенціалу полягає в їх розмежуванні та відповідає баченню авторів [77]. Таке розуміння обґрунтовується тим, що формування кадрового потенціалу здійснюється із залученням зовнішнього ринку праці, крім того, соціально відповідальне управління кадровим потенціалом передбачає розвиток наявних кадрів як елемента соціальної відповідальності підприємства перед його працівниками.

В той же час, процеси формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства є взаємопов`язаними та взаємообумовленими. Саме їх поєднання є основою концепції та механізму соціально відповідального управління кадровим потенціалом підприємства.

Функціональний підхід до управління кадровим потенціалом передбачає виконання контрольної функції, яка полягає в оцінці отриманих результатів та їх співставленні із цілями працівників та керівництва (власників), а також наскільки досягнуті результати відповідають критеріям стійкого розвитку підприємства, що передбачає концепція соціальної

відповідальності.

Таким чином, євроінтеграційні та глобалізаційні процеси національної економіки спричинили суттєві соціальні перетворення на всіх ділянках життя, в тому числі й у сфері праці. Формування соціально орієнтованої економіки стає нагальною потребою на всіх рівнях управління та господарювання. Трансформації, що відбуваються, внесли певні зміни в управлінські процеси кадровим потенціалом підприємства, що спонукало до керування на засадах соціальної відповідальності, та дозволило запропонувати відповідну модель. Модель соціально відповідального управління кадровим потенціалом підприємства ґрунтується на запровадженні мотиваційного блоку до соціальної відповідальності як працівників, так і власників задля синергетичного досягнення поставлених цілей.

У відповідності до розкритих сутнісних характеристик компонент концепції, можна узагальнено представити її авторське бачення, яке зводиться до науково-обґрунтованої управлінської діяльності керівництва підприємства по відношенню до власного кадрового потенціалу на основі постулатів взаємної соціальної відповідальності з метою стійкого розвитку підприємства та кадрового потенціалу. Отже, врахування принципів соціальної відповідальності є умовою забезпечення виникнення синергії (що відповідає концепції синергетичної дії в сфері соціальної відповідальності) під час управління кадровим потенціалом підприємств та однією з умов забезпечення сталого розвитку підприємства, в т. ч. й автотранспортного.

Висновки до розділу 5

Встановлено, що впровадження принципів соціальної відповідальності в сферу управління колективами підприємств необхідною умовою

підвищення їх самоорганізації та, відповідно, підвищення ефективності управління.

Сформовано авторське розуміння соціально відповідального управління кадровим потенціалом (СВУКПП) – воно повинно передбачати такі управлінські дії, які були б спрямовані на розвиток кадрового потенціалу на основі синергії для власника (керівництва) та працівників підприємства, що забезпечило б стійкий розвиток всіх учасників процесу.

Визначено, що, на сьогоднішньому етапі, в чистому виді поняття «концепція соціально відповідального управління кадровим потенціалом» (КСВУКПП) відсутнє. Вважаємо, що вказана концепція є невід'ємною складовою концепції соціально відповідального управління підприємством та повинна включати базові положення: мету, об'єкт та суб'єкт управління, принципи, підходи, методи, та методики щодо управління кадровим потенціалам на основі імплементації соціальної відповідальності в цей процес. КСВУКПП представляє собою науково-обґрунтовану управлінську діяльність керівництва підприємства по відношенню до власного кадрового потенціалу на основі постулатів взаємної соціальної відповідальності з метою стійкого розвитку підприємства та кадрового потенціалу.

Досліджено принципи соціальної відповідальності та принципи управління кадровим потенціалом підприємства та репрезентовано авторське бачення принципів соціально відповідального управління кадрового потенціалу підприємств, що покладено в основу концепції соціально відповідального управління кадровим потенціалом.

Запропоновано модель соціально відповідального управління КПП, яка передбачає розробку системи мотивації до соціальної відповідальності всіх учасників процесу управління. Базуючись на процесуальному (функціональному) підході до управління кадровим потенціалом запропоновано його здійснювати на основі аналітично-планової; організаційно-мотиваційної та контрольної функцій. Пропонується ввести етап мотивації до соціальної відповідальності працівників та роботодавців

(власників) в організаційно-мотиваційний блок управління, яке розглядається як класичне поєднання функцій: планування, організація, мотивація, контроль. Спираючись на структуризацію мотивів соціальної відповідальності суб'єкта та об'єкта управління автотрнаспортного підприємства було сформовано компоненти системи мотивації соціальної відповідальності, в межах якої розроблено критерії оцінки рівня соціальної відповідальності учасників управління кадровим потенціалом автотранспортного підприємства та побудовано структурно-логічну схема наслідків відповідності/невідповідності критеріям соціальної відповідальності.

Надано авторське бачення стратегії управління кадровим потенціалом підприємств транспорту, яке полягає в її розумінні як генерального напряму чи курсу, спрямованого на досягнення визначених стратегічних цілей, що складається з сукупності планів, правил, рішень, концепцій та дій, спрямованих на формування, використання, розвиток кадрового потенціалу підприємства у відповідності до генеральної стратегії підприємства та його окремих бізнес-одиниць задля взаємного сталого розвитку.

Визначено етапи формування стратегії управління кадровим потенціалом на підприємстві автотранспорту залежно від критеріїв ефективності, типу синергії та стадій та функцій управління.

Запропоновано формування стратегій управління кадрвоим потенціалом на підприємствах автотранспорту залежно від рівня критеріїв ефективності та синергії удосконалюючі стратегії типу MI (*management-improving*) орієнтовані на перегляд управлінських інструментів, структури організації, стилю керівництва; типу HI (*human improving*) орієнтовані на зміну характеристик працівників; типу MHI орієнтовані на подвійний вплив та підтримувальну стратегію типу Ss *(suppoting)*, із використанням матричного підходу:та розкрито їх сутнісне навантаження залежно від стадій та функцій управління.

Апробовано стратегічний інструментарій управління кадровим потенціалом шляхом імплементації HI та MI стратегій залежно від критеріїв

в діяльність автотранспортних підприємств Харківського регіону та доведено ефективність їх використання.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі роботи, відображено в наукових працях автора за списком використаної літератури [462-468].

ВИСНОВКИ

У відповідності до поставлених завдань автором вирішено наукову проблему щодо розробки теоретико-методологічних, концептуальних засад і методичних положень управління кадровим потенціалом транспортних підприємств на основі реалізації концепцій взаємної соціальної відповідальності та синергії в контексті забезпечення сталого розвитку. Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

З практичної точки зору автором обґрунтовано методичні підходи, теоретичні висновки і практичні рекомендації, які пройшли апробацію та впроваджені в процес управління кадровим потенціалом підприємств. Це дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу та реалізації процесу управління на підприємствах транспорту та в інших сферах економіки.

Найбільш важливі результати дослідження полягають у такому.

1. Розроблено науково-методичний підхід до оцінювання кадрового потенціалу підприємства, що враховує дуальність соціально-економічної системи (складається з систем більш низького рівня та належить до системи більш високого рівня) і базується на оцінці: сукупності окремих кадрових потенціалів працівників та підприємства загалом, що передбачає виконання чотирьох етапів: підготовчого, відбіркового, аналітичного та контрольного. Запропоновано під час оцінювання перевіряти розрахункові фактичні величини на: наявність синергії, яка виникає під час взаємодії окремих потенціалів; відповідність цільовому значенню, яке встановлено керівництвом; відповідність еталонному значенню, яке обумовлено висновками експертів або має математично обґрунтований характер; напрям динамічних змін величин кадрового потенціалу.

2. Запропоновано концептуальні положення соціально відповідального

управління кадровим потенціалом підприємства на засадах забезпечення логічної взаємодії типових структурних складових (мети, завдань, суб'єкта, об'єкта, принципів, підходів, функцій управління, методик та ін.), у яких системотворчою ознакою є імплементація соціальної відповідальності в управлінський процес, що в сукупності сприятиме розробці ефективних підходів і методів управління кадровим потенціалом та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

3. Сформовано механізм управління кадровим потенціалом підприємства, побудований на концептуальних засадах синергії взаємодії кадрового потенціалу підприємства в цілому й потенціалів його окремих працівників, що є складним динамічним процесом, який передбачає формування управлінських впливів зі зміни або підтримки відповідних видів кадрових потенціалів та дає змогу визначити ефективність управління, ідентифікувати наявність синергії, раціональність та оптимальність синергічної взаємодії.

4. Обґрунтовано теоретичні положення формування стратегій управління кадровим потенціалом підприємства, в основу яких покладено поєднання базово-орієнтованих параметрів ефективності управління та умов виникнення синергії взаємодії кадрових потенціалів підприємства і працівників, що є підставою для визначення чотирьох типів стратегій (удосконалюючі human improving, management-improving та management&human improving; підтримувальна supporting. Це дозволило забезпечити ефективність управління підприємством і його кадровим потенціалом у стратегічній перспективі.

5. Розширено теоретичний базис дослідження через уточнення сутності понять «кадровий потенціал підприємства» та «кадровий потенціал працівника» на підставі їх розгляду як відкритої соціально-економічної системи, які, на відміну від існуючих, характеризуються наявною сукупністю здібностей і можливостей носіїв потенціалу (для підприємства) та сукупністю власних здібностей і можливостей (для працівника), що мають

кількісні та якісні характеристики, необхідні підприємству задля сталого розвитку. Це дозволило розширити теоретичний базис дослідження та поглибити наукові знання про природу кадрових потенціалів.

6. Розроблено архітектоніку трансформації кадрового потенціалу транспортного підприємства, яка, на відміну від існуючих, враховує тенденції впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, різнорівневих трендів і особливостей функціонування транспортної галузі на процес управління кадровим потенціалом транспортного підприємства, що дозволило визначити напрями зміни кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу та сприяло вибору найбільш дієвого управлінського інструментарію.

7. Побудовано систему стратегій управління кадровим потенціалом підприємства, вибір яких, на відміну від існуючих, базується на комплексі критеріїв ефективності синергічної взаємодії різних рівнів кадрового потенціалу. Система стратегій структурована за стадіями офіційних трудових відносин носіїв кадрового потенціалу з роботодавцем та спрямована на формування регуляторів зменшення або усунення негативного впливу дестабілізуючих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємств, що дозволить отримати соціально-економічний ефект від реалізації стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства.

8. Запропоновано дворівневу систему оціночних показників кадрового потенціалу підприємства та окремого працівника, у якій, на відміну від існуючих, уніфіковані різновекторні кількісні та якісні показники, використання якої дозволить здійснювати ефективне управління кадровим потенціалом та сприятиме своєчасному впровадженню комплексу коригуючих заходів стратегічного розвитку підприємства.

9. Розроблено методичний підхід до оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом підприємства, який, на відміну від існуючих, враховує три рівні ефективності управління в розрізі сукупності показників та груп оцінюваних рівнів кадрового потенціалу (керівник,

фахівець, робітник), що дозволяє врахувати інтереси як керівної системи, так і керованої з метою оптимізації процесу управління за його етапами.

10. Побудовано модель соціально відповідального управління кадровим потенціалом підприємства, яка, на відміну від існуючих, розглядається як сукупність взаємозв'язаних аналітично-планової, організаційно-мотиваційної та контрольної функцій, а також інформаційного та структурно-функціонального забезпечення, що створюють основу для збалансованого формування та використання кадрового потенціалу підприємства.

11. Визначено теоретико-методичні засади структуризації системи управління кадровим потенціалом підприємства, що, на відміну від існуючих, базуються на визначенні змісту елементів системи за стадіями офіційних трудових відносин носіїв кадрового потенціалу з роботодавцями з врахуванням різних за часом реалізації видів кадрового потенціалу, що спрямовано на забезпечення ефективності управлінських процесів.

12. Розширено класифікацію методів управління кадровим потенціалом підприємства на основі ієрархічно-фасетного підходу, яка, на відміну від існуючих, доповнена класифікаційними ознаками залежно «від категорії поколінь» (X , Y, Z-покоління) та «від проявів потенціалу» (*out*-управління й *in*-управління), що відрізняється більшою гнучкістю і дозволяє враховувати стадію, на якій здійснюється процес управління та особистісні характеристики носія кадрового потенціалу під час прийняття управлінських рішень.

13. Доповнено теоретичні положення синергічного управління кадровим потенціалом підприємства, які, на відміну від існуючих, враховують наявність двох типів синергічних ефектів, що виникають під час управління кадровим потенціалом, і двох джерел синергічного ефекту – кадрової й управлінської синергії. Це дозволило визначити синергічний ефект, який виникає під час управління кадровим потенціалом підприємства, як певний додатковий результат, що виникає внаслідок управлінського

впливу на взаємодію сукупності окремих кадрових потенціалів працівників підприємства з метою їх скоординованої дії задля забезпечення сталого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національний репозитарій академічних текстів. URL: https://bitly.su/ozPL4H (дата звернення 14.03.2020)

2. Міхов Л. І. Сутність категорії та структурні складові кадрового потенціалу підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 3. С. 101-105.

3. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки України*. 2013. №2. С. 20-25. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/89184/5-Butenko.pdf?sequence=1

4. Чорна Л. О. Тенденції розвитку менеджменту сучасного підприємства. *Агросвіт*. 2018. №о 5. С. 16-20.

5. Teal-организации: что значит жить по-бирюзовому? URL: https://talks.happymonday.com.ua/biruzovye-organizacii/ (дата звернення 14.05.2019)

6. Лалу Ф. Открывая организации будущего. Москва: «Манн, Иванов и Фербер», 2016. 610 с.

7. Пятый уровень зрелости компании. «Бирюзовые» организации URL: https://prohr.rabota.ua/pyatyiy-uroven-zrelosti-i-biryuzovyie-organizatsii-na-grani-utopii/ (дата звернення 14.04.2019)

8. Змановский А. Бирюзовые очки. Как отказ от иерархии разрушает компании. URL: https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/365767-biryuzovye-ochki-kak-otkaz-ot-ierarhii-razrushaet-kompanii (дата звернення 14.05.2019)

9. Satish Kumar Kalra Human potential management: time to move beyond the concept of human resource management. URL: https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090599710171431 (дата звернення 14.01.2019).

10. Гебер Н. А. Ґенеза концепцій управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Сер. : Економічні науки. 2013. № 5. С. 78-82

11. Академічний тлумачний словник (1970 - 1980) http://sum.in.ua/s/ljudyna\

12. Щокін Г.В., Головатий М.Ф., Антонюк О.В. Управління людськими ресурсами (понятійно-термінологічний словник) К.:, МАУП, 2006, 496 с.

13. Сардак С. Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 12. С. 132-139.

14. Сергієнко Т.І. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2012. № 51. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/visnyk_51_101.pdf

15. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособие. Москва : Новое знание, 2005. 336 с.

16. Методологічні положення класифікації та аналізу стану економічно активного населення : Наказ Державного комітету статистики України від 19 січня 2011 р. № 12. Дата оновлення: 14.01.2016. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2011/12/metod.htm (дата звернення 14.01.2018).

17. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2006. 559с.

18. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.

19. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими похованням» : URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2240-14 (дата звернення 14.01.2019).

20. Закон України «Про охорону праці» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12 (дата звернення 14.01.2019).

21. Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14 (дата звернення 14.01.2019).

22. Податковий кодекс України URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення 14.01.2019).

23. Закон України «Про професійний розвиток працівників» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17 (дата звернення 14.01.2019).

24. Кодекс законів про працю України URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08 (дата звернення 14.01.2019).

25. Господарський кодекс України URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15 (дата звернення 14.01.2019).

26. Управление персоналом организации : практикум / под ред. д-ра екон. наук, проф. А. Я. Кибанова. Москва : ИНФРА-М, 2001. 296 с.

27. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посібник. Київ : Знання, КОО, 2002. 583 с.

28. Інструкція зі статистики кількості працівників. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1442-05 (дата звернення 14.01.2019).

29. Овчиннікова В.О., Островерх Г.Є., Пасіч Я.В. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 60. С. 178-185.

30. Гринкевич С. С., Ворошилова Х. М. Формування трудового потенціалу: проблеми та напрями забезпечення його розвитку. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2006. № 16.3. С. 168-172.

31. Глівенко С. В. Застосування категорії «потенціал» для вивчення факторів формування і розвитку еліти суспільства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2013. № 1. С. 69-74.

32. Шимановська-Діанич Л. М., Авраменко М. С. Сутність категорії кадрового потенціалу в системі споживчої кооперації України. *Экономика и управление*. 2009. №5. С. 92-98.

33. Економічна енциклопедія. У трьох томах. Т3. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.

34. Липовська К. «Інтелектуальний потенціал» у контексті управління суспільним розвитком: поняття та сутність. *Public Administration and Local Government*. 2017. issue 4(35). С. 21–27.

35. Величко О.В. Сутність економічного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9. С. 15–20.

36. Череп А.В., Зубрицька Я.О. Основи формування трудового потенціалу в державі, регіоні, на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. №1(19). С. 245 – 254.

37. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012. 228 с.

38. Бондаренко О. В. Теоретичні аспекти кадрового потенціалу сучасних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 6. С. 54-57.

39. Михайлов О.О. Кадровий потенціал підприємства: теоретичні та практичні аспекти. URL: https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.2/197.pdf (дата звернення 14.01.2019).

40. Зайченко І.В. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності поняття «кадровий потенціал підприємства». *Вісник КТУ*. 2011. Вип. 28. С. 260–264.

41.Арзамасова О.В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 102–106.

42. Касіч-Пилипенко Т. М., Дячко Т. А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2011. № 4. С. 147–150.

43. Тхорик В.А. Збереження кадрового потенціалу підприємства. *Інноваційна економіка* : всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2012. № 1. С. 96–99.

44. Машико Е.С. Теоретичні засади дослідження сутності кадрового потенціалу на галузевому рівні. *Бизнес Информ*. 2012. Вып. № 8. С. 128-130.

45. Федорова В. А., Федорова В. А., Карпенко Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. С. 24–28.

46. Кравець І. М. Формування та використання трудового потенціалу регіону (на прикладі Хмельницької області): автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.00.07. Київ, 2008. 22 с.

47. Кравченко І. М. Аналіз категорії «трудовий потенціал» в контексті категорій «робоча сила», «людський потенціал», «людський капітал» та «трудові ресурси». *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. Вип. 51. С. 124–131.

48. Мартинова Л.Б Людський потенціал та його значення у соціально-економічномурозвитку країни. *International Scientific and Practical Conference "WORLD SCIENCE"* . 2016. №2(6), Vol.2. С.29–32

49. Гузенко Г. М. Людський потенціал: сутність та пріоритетні напрямки розвитку в Україні. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди*. Економіка. 2010. Вип. 10. С. 30-41.

50. Замараєв А. В. Сутність поняття «людський потенціал» в контексті суспільного розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015.№ 9. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=895 (дата звернення 14.05.2019)

51. Горкіна Л.П. Досвід та шляхи підвищення ефективності реалізації людського потенціалу в трансформаційній економіці України. *Вісник економічної науки України*. 2009. №2. С. 29-35.

52. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: монографія. Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-ті, 2005. 502 с.

53. Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової соціальної програми збереження і розвитку трудового потенціалу України на період до 2017 року». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-2009-%D1%80 (дата звернення 14.05.2019)

54. Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року : Указ Президента України. *Урядовий кур'єр*. 1999. №155-156.

55. Фесенко І. А. Система показників трудового потенціалу регіону. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2009. №4. С. 33–38.

56. Смачило В.В. Теоретико-методичні аспекти оцінки трудового потенціалу регіону. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2016. Вип. 1 (11). С. 231–239.

57. Захуцький А. В. Сутність та механізм формування кадрового потенціалу служби безпеки України. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2015-1/doc/5/02.pdf (дата звереннння 14.01.2019).

58. Бачевський Б. Е., Заблодська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. С. 284–285.

59. Малік М. Й., Шпикуляк О .Г . Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект. Київ: ННЦ "ІА Е", 2005. 370 с.

60. Лапин Е.В. Оценка экономического потенциала предприятия: монографія. Сумы: ИТД "Университетская книга", 2004. 360 с.

61. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенціалом предприятия: диагностика и организация: монография. Луганск: Изд-во Восточноукраинского национального университета, 2000. С. 142.

62. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

63. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия : учебное пособие. Москва: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. 312 с.

64. Берглезова Т.В. Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия. *Проблемы предпринимательства в экономике России*. 2005. №8. URL: http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/07.shtm (дата звернення 14.01.2019).

65. Одегов Ю. Г., Журавлёв П. В. Управление персоналом: учебник. Москва: Финстатинформ, 1997. 878 с.

66. Носкова М. В. Системный подход к «кадровому потенциалу» как экономической категории. *Вестник Алтайского государственного аграрного университета*. 2009. №11 (61). С. 87 - 91.

67.Доманчук Д. П., Лучик С.Д., Чикуркова А.Д. Аграрні соціально-трудові відносини. Кам'янець-Подільський: Видавництво Абетка Світ, 2009. 320 с.

68. Иванова Т. В. Методологические основы исследования кадрового потенциала сельскохозяйственных предприятий. *Вестник Чувашского университета*. 2010. № 4. С. 360 - 365.

69. Бажан І. І. Економічна природа та сутність категорії «трудовий потенціал». *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2010. № 2(10). С. 84 - 89.

70.Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. URL : https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/72.pdf (дата звернення 14.01.2019).

71. Смачило В.В., Корпан М.В. Дефініція категорій, які визначають роль людини в соціально-економічних процесах. *Траектория науки*: электронный научный журнал. 2016. № 1(6). URL: http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/34 (дата звернення 14.01.2019).

72. Смачило В.В. Кадровий потенціал будівельних підприємств. Управління економічним потенціалом підприємства. Тези доповідей ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції 15 жовтня 2010р., Харків., ХДУХТ, С. 185-186.

73. Смачило В.В., Белоус В.О. Разграничение кадрового и трудового потенциала предприятия . *Экономика. Менеджмент. Наука вчера, сегодня, завтра*. *Economy. Zarządzanie. Nauka wczoraj, dziś, jutro*, м. Варшава, 28.02.2016. м. Варшава, 2016. С. 28-31.

74. Смачило В.В. Рівнево-ієрархічна демаркація соціально-економічної категорії «кадровий потенціал». *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Збірник наукових праць. Випуск 3(56). Одеса, 2016. С. 138-155.

75. Смачило В.В., Халина В.Ю. Инструменты регионального развития трудового потенциала. *Conference Proceedings of the 5th International Scientific Conference Problems and Prospects of Territories' Socio-Economic Development,* Opole, Poland, April 14 – 17, 2016. The Academy of Management and Administration in Opole, 2016. PP. 69-72.

76. Смачило В.В., Халіна В.Ю. Трудовий потенціал України: концепція та аналіз. V Міжнародна науково-практична конференція «*Україна – Болгарія – Європейський Союз: сучасний стан та перспективи*», м. Варна, Болгарія, 24.09-1.10.2016р. Варна: Издательство "Наука и экономика", 2016. С. 284-288.

77. Онищенко Е.К., Рогоза М.Є. Концепція управління кадровим потенціалом підприємств. *Вісник Донецького університету економіки та права: зб. наук. праць*. Донецьк: ДонУЕП, 2013. № 2. С. 51–58.

78. Прижигалінська Н. В. Формування та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств регіону : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Миколаїв, 2008. 21 с.

79. Данилюк А. Управління трудовим потенціалом машинобудівного підприємства. *Схід* : аналітично-інформаційний журнал. 2007. № 2 . С. 54-56.

80. Крисько В.Ф. Використання кадрового потенціалу в контексті сільського розвитку. *Агроінком* : аграр. інформ. наук.-виробн. журн. 2010. № 1/3. С. 12-17.

81. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.07.01. Суми: СумДУ, 2006. 36 с.

82. Болдирєва, Р. Ю., Мосін Ф. А. Анализ существующих подходов к понятию «кадровый потенциал». *Известия Тульского государственного университета.* Экономические и юридические науки. 2011. №1-11. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-suschestvuyuschih-podhodov-k-ponyatiyu-kadrovyy-potentsia (дата звернення 14.01.2019).

83. Коржавых Г. М. Руководителю нужна объективная информация о персонале. *Управление персоналом*. 2005. № 5(112). С. 8-12.

84. Безсмертна В. В. Кадровий потенціал підприємства – можливості його формування та ефективного використання. *Наукові вісті Далівського університету*. 2012. №8. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/e-journals/Nvdu/2012_8/12bvvtev.pdf (дата звернення 14.01.2019).

85. Гармидер Л. Д. Содержание понятия кадрового потенциала предприятия в динамичных условиях современной экономики. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2011. № 1(4). С. 93 – 99.

86. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособие. СПб. : Спец. лит., 2000. 589 с.

87. Шаульська Л.В. Трудовий потенціал: багаторівнева стратегія збереження та розвитку: автореф. дис. ...докт. екон. наук : 08.09.01. Київ, 2006. 34 с.

88. Кузьмина Н. М. Кадровый потенциал как органичная самоорганизующая система URL: http://www.be5.biz/ekonomika1/r2011/00720.htm (дата звернення 14.05.2019)

89. Григор'єва О. В., Безима А. П. Кадровий потенціал підприємства в системі трудового потенціалу. *Економіка і регіон*. 2008. №3 (18). С. 145-148.

90. Шумакова І. С. Кадровий потенціал та його вплив на ефективність діяльності організації. *Вестник НТУ «ХПИ».* 2010. № 22. С. 12-20.

91. Самойленко С.М. Формування трудового потенціалу суб'єктів господарювання : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.09.01. Харків, 2005. 22 с.

92. Гнибіденко О.І Соціально-економічний механізм ефективного використання та розвитку трудового потенціалу промисловості : автореф. дис. ... канд. екон.. наук : 08.00.07. Київ, 2007. 24 с.

93. Комаров А. Элементы формирования кадрового потенциала URL: :http://www.management.com.ua/ (дата звернення 20.05.2019)

94. Бурачек І. В., Дащенко В. В. Формування кадрового потенціалу та управління його розвитком на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 320-323.

95. Балабанова Л. Б., Сардак О. В. Управління персоналом. К.: ВД. «Професіо¬нал», 2006. 512 с.

96. Слиньков В. Н. Персонал и его менеджмент: Практи¬ческие рекомендации. К.: КНТ, 2007. 476 с.

97. Каприк Я. Використання кадрового потенціалу в управлінні компанією. Наукові записки. –Л. : «Львівська політехніка», 2005. – Вип. 14.

98. Довбенко В. І., Мельник В.М. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.

99. Абесінова О.К. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.00.09. Київ : ДВНЗ "КНЕУ ім. В.Гетьмана", 2014. 20 с.

100. Іваницька С.Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. Електронне наукове фахове видання Дніпропетровського державного агроекономічного університету. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405 (дата звернення 14.01.2019).

101. Железняк В. В. Дослідження розвитку категорій кадровий, трудовий потенціал в сучасній науковій літературі та аналіз існуючих методик оцінки їх рівня *Економіка. Фінанси. Право*. 2014. №9/1. С. 28-33.

102. Абдуллаєв Н.А., Колойко Н.А. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). М.:изд-во "Эклюс", 2000. 352 с.

103. Кабаков В.С. Шатрова Е.В. Стратегия предпринимательства URL: http://surl.li/rppd (дата звернення 14.01.2019).

104. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 316 с.

105. Турчинов А.И. Управление персоналом: учебник . М.: Изд-во РАГС, 2008. 608 с.

106. Авдеенко В.Н., Котлов В.А. Производственный потенциал промышленного предприятия. М. : Экономика, 1989. 209с.

107. Пенюк В. О. Кадровий потенціал підприємства торгівлі: визначення та складові елементи. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 240-248.

108. Плєтникова І. Л., Міронцева І. В. Удосконалення експертно-бальної методики оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Вісник економіки і транспорту промисловості*. Харків : УкрДАЗТ, 2007. №19-20. С. 78 – 87.

109. Калінін А.М. Концептуальні підходи до визначення сутності кадрового потенціалу підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2014. Т. 19. Вип. 2 / 5. С. 51 – 54.

110. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Бізнес-Навігатор*. 2010. №3(20). С. 165 – 170.

111. Юхновська Ю. О., Риженко О. М. Розробка системи управління трудовим потенціалом на промислових підприємствах України. *Держава та регіони*. 2013. Вип. No 6 (75). С. 164.

112. Цветкова И. И., Сиволап А. В. Кадровый потенциал как элемент образовательного потенциала предприятия. *Экономика предприятия*. 2007. № 7. С. 106.

113. Пазєєва Г. М. Кадровий потенціал системи економічної безпеки дистриб'юторських компаній. URL: http://thesis.at.ua/publ/2014_r_bezpekoznavstvo_teorija_ta_praktika_15_03_15_04/pazeeva_g_m_kadrovij_potencial_sistemi_ekonomichnoji_bezpeki_distrib_jutorskikh_kompanij/10-1-0-336 (дата звернення 14.01.2019).

114. Бєлік В. Д. Підходи щодо формування інвестицій для розвитку трудового потенціалу на підприємствах харчової промисловості. *Інвестиції: практика та досвід*., 2014. Вип. No 14. С. 162.

115. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання : підручник / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морєва, О. В. Бєлякова, О. Б. Балакай. К. : Центр навчальної літератури, 2013. – 248 с.

116. Смачило В.В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства». *Механізм регулювання економіки*. №3. 2016. С. 53-65.

117. Шаульська Л. В. Умови розвитку трудового потенціалу. *Економіст*. 2009. № 2. С. 11-27.

118. Смачило В.В., Халіна В.Ю. Проблеми експортоорієнтації промислових підприємств України. *Менеджмент і маркетинг інновацій*. 2016. №3. С. 272-282.

119. Гебер Н. А. До питання сутності концепту «кадровий потенціал підприємства». *Вісник ОНУ. ім. І.І. Мечнікова*, 2013. Т. 18. вип. 4/1. С. 102-105.

120. Смачило В.В. Дослідження підходів щодо дефініції «кадровий потенціал підприємства». *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики*: збірник наукових робіт щорічної V

міжнародної науково-практичної дистанційної конференції, м. Харків, 30-31 березня 2017 р. / ред. кол. : В. В. Малий, М. М. Слободянюк, А. Б. Ольховська та ін. Харків. : НФаУ, 2017. С. 406-412.

121. Леонтян М. А. Поняття «компетенція» і «компетентність» у теорії освіти. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"*. Сер. : Педагогіка. 2012. Т. 188. Вип. 176. С. 73-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduped_2012_188_176_18 (дата звернення 14.01.2019).

122. Біловодська О.А. Грищенко О.Ф. Системний аналіз і прийняття інноваційних рішень. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс (Інноваційний менеджмент в знаннєорієнтованій економіці): підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2014. С. 138-233.

123. Третяк В. П. Пріоритети соціальної політики, які сприяють виходу України на траєкторію сталого розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2013.№ 5. С. 176-184.

124. Проданова Л. В., Забаріна Д. А. Соціально-економічна система як об’єкт трансформацій. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_2/pdf/152-156.pdf (дата звернення 14.01.2019).

125. Манойленко О. В., Сиром'ятникова О. В. Теоретичні аспекти визначення стійкості соціально-економічних систем. *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 8-14.

126. Ляшенко В. І. Регулювання розвитку економічних систем: теорія, режими, інститути. Донецьк: ДонНТУ, 2006. 668 с.

127. Ткаченко В. А., Чимшит С. И. Социально-экономические системы: сущность и механізм управления . *Вісник економічної науки України*. 2004. №2. С. 38-48.

128. Ареф'єва О. В., Городянська Д. М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8. С. 83–90.

129. Беднягина М. В. Управление экономической устойчивостью предприятия. *Экономическая кибернетика: системный анализ в экономике и управлении* : сб. науч. тр. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2004. Вып. 10. С. 14–22.

130. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку : навч. посібник для післядипломної освіти. Суми : Університетська книга, 2006. 366 с.

131. Ніколенко Ю. В. Основи економічної теорії. Київ: ЦЛН, 2003. 287 с.

132. Гальчак Х. Р. Принцип соціальної відповідальності в контексті соціально-орієнтованого менеджменту. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2012. № 725. С. 265–269.

133. Артеменко Л. П., Клюквіна М. С. Концепція соціально-відповідального управління конкурентоспроможністю підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1. С. 166–170.

134. Смачило В.В. Соціальна відповідальність в управлінні кадровим потенціалом підприємницьких структур. Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., 26–27 квіт. 2018 р. Т. 1. Дніпро: Нац. метал. Академія України, 2018. С. 314-315.

135. Словник психолого-педагогічних понять і термінів. URL: http://ru.osvita.ua/school/method/psychology/1270/ (дата звернення 14.01.2019).

136. Культурологічний словник. URL: http://www.subject.com.ua/culture/dict/552.html (дата звернення 14.01.2019).

137. Смачило В.В. Соціально відповідальне управління кадровим потенціалом. Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики: збірник наукових статей IV Міжнародної науково-практичної Internet-конференції (м. Харків, 24-25 березня 2016 р.) / ред. кол.: В.В. Малий, М.М. Слободянюк, А.Б. Ольховська та ін. Харків: НФаУ, 2016. С. 610-613.

138. Калейдоскоп тлумачень. URL: https://tinyurl.com/y4eof24q (дата звернення 14.01.2019).

139. Словники української мови. URL: https://tinyurl.com/yxo6kmqn (дата звернення 14.01.2019).

140. Термінологічний словник. URL: https://posibnyky.vntu.edu.ua/psihologiya/slov.htm (дата звернення 14.01.2019).

141. Психологія і педагогіка. URL: https://studme.com.ua/153412205446/psihologiya/sposobnosti.htm (дата звернення 14.01.2019).

142. Тренажер з правопису української мови URL: https://webpen.com.ua/pages/Antonenko-Davudovich/Antonenko_Davudovich_4.html (дата звернення 14.01.2019).

143. Никонова Т. В., Сухарев С. А. Управленческий и кадровый аудит / под ред. проф. Ю.Г. Одегова. Москва : Экзамен, 2001. 180 с.

144. Смачило В.В., Халіна В. Ю. Теоретичні аспекти сестейнового розвитку: екологічна та соціальна відповідальність бізнесу. *Економічний форум*. 2016. № 2. С. 77-81.

145. Цілі Сталого розвитку в Україні. Офіційний сайт ООН в Україні. URL: http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku (дата звернення 14.01.2019).

146. Europe 2020. Official EU Site. URL: http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm (дата звернення 14.01.2019).

147. Про Стратегію сталого розвитку "Україна - 2020" : указ Президента України. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015 (дата звернення 14.01.2019).

148. Глобальний договір ООН. Міністерство соціальної політики України. Соціальне страхування та партнерство. 2008. URL: https://cutt.ly/YvagWyv (дата звернення: 26.08.2018).

149. Гуняєва Н. Міжнародні стандарти в галузі соціальної відповідальності. Стандарти та якість. 2004. №10. С. 61 - 65.

150. Аматов Т. Міжнародні стандарти в області соціальної відповідальності: механізм адаптації для органів державного контролю України. Вісник Дніпропетровського регіонального інституту державного управління. 2010. С. 51-53.

151. Керівництво з соціальної відповідальності ISO/DIS 26000/ Міжнародна організація стандартизації : Guidance on social responsibility. URL: isotc.iso.org (дата звернення: 26.08.2018).

152. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року (проект). URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH6YF00A.html (дата звернення 14.01.2019).

153. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова КМУ від 6.08.2014р. №385. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF (дата звернення 14.01.2019).

154. Стратегія розвитку Харківської області на період до 2020 року. URL: http://old.kharkivoda.gov.ua/documents/16203/1088.pdf (дата звернення 14.01.2019).

155. Стратегія розвитку м. Харкова до 2020 року. URL: http://www.city.kharkov.ua/assets/files/docs/zakon/strategy2411.pdf (дата звернення 14.01.2019).

156. Смачило В.В. Формування кадрового потенціалу як пріоритет сталого розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості* : тези доповідей за матеріалами тринадцятої науково-практичної міжнародної конференції «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика», м. Харків, 8–10 червня 2017 р. 2017. Вип. 58. Спецвипуск. С. 335-337.

157. Смачило В.В. Ієрархія імплементації цілей сталого розвитку в нормативно-правове поле України. *Сталий розвиток 2030: правова, економічна, соціальна, екологічна та політична складові*: матеріали доповідей Міжнародної міждисциплінарної конференції. Будапешт, 2017. С. 15-17.

158. Національна транспортна стратегія на період до 2030 року. URL: https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-nacionalnoyi-transportnoyi-strategiyi-ukrayini-na-period-do-2030-roku (дата звернення 14.01.2019).

159. Смачило В.В. Принципи соціально-відповідального управління персоналом підприємства. Тези доповідей за матеріалами дванадцятої міжнародної науково-практичної конференції "*Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика*". Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. Вип. 54 (спецвипуск). С. 98-99.

160. Смачило В.В. Управління кадровим потенціалом підприємств на засадах соціальної відповідальності. Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: Матеріали доповідей V науково-практичної конференції з міжнародною участю, 1 листопада 2016 р.: збірник. Харків: Монограф, 2016. С. 334-335.

161. Smachylo V.V. Definition personnel potential of the enterprise. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: тези доповідей XXVII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2019, м. Харків, 15-17 травня 2019 р.: у 4 ч. Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є.І. Харків: НТУ «ХПІ». С. 76.

162. Смачило В.В. Дефініція соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства». *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку*: матеріали міжнар. наук.-пр. конф., м. Херсон, 25-26 квітня 2019 р. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 238-239.

163. Гармідер Л.Д. Методичні підходи до оцінювання розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. *Економіка і регіон*. № 2(39). 2013. С. 44-51.

164. Дідченко О. І., Довганюк А. В. Оцінка кадрового потенціалу промислового підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2013. № 5. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_012.pdf (дата звернення 14.01.2019).

165. Захарова О.В., Островська А.О. Система показників трудового потенціалу промислового підприємства. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. 2005. Випуск 100-1. С. 37 – 45.

166. Кучинський В.А., Мазенков О.В., Локтіонова І.С. Визначення напрямків розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. № 33 (1076). С. 151-157.

167. Масловська Л. Ц., Пивовар А. М. Соціально-економічна сутність і структура трудового потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт*. 2013. № 2. С. 11-16.

168. Скорук О. В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Випуск 7. Частина 3. С. 95 – 98.

169. Бурачек І.В., Правда О.Ф. Теоретико-методичні підходи до оцінки розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 2 (72). С. 105-109.

170. Забавіна К.Ю. Формування та розвиток кадрового потенціалу в системі державного регулювання : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.00.03. Донецьк, 2012. 20 с.

171. Прижигалкіна Н.В. Формування кадрового потенціалу аграрного сектора регіону. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2007. № 3(42). С. 43–48.

172. Смачило В.В. Теоретичні засади структуризації кадрового потенціалу підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*: зб. наук. праць. Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2017. Вип. 2 (14). С. 215-225.

173. Стеблянко-Авраменко М.С. Структурні складові кадрового потенціалу організації: види, характеристика та особливості. *Економіка Криму*. 2012. № 3 (40). С. 251-256.

174. Смачило В.В., Цесельська К.А. Обґрунтування характеристик кадрового потенціалу підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 1 (87). С. 29-35.

175. Энциклопедия практической психологи. URL: https://www.psychologos.ru/articles/view/smart-SMART---kriterii-gramotno-postavlennoy-celi (дата звернення 14.01.2019).

176. Скворцов Д.І. Інновація, інноваційність та інноваційний розвиток з позицій економічної теорії. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/24636/1/46-309-314.pdf (дата звернення 14.01.2019).

177. Мороз О. Управління. Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (голова редколегії). Київ : Абрис, 2002. С. 657.

178. Стрехова С.В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №6 (132). С. 225-233.

179. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.

180. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В.Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017.

181. Шинкаренко В.Г., Криворучко О.М., Пипенко І. Сучасне розуміння потенціалу підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2011. №18. С. 47-58.

182. Вільна енциклопедія URL: https://tinyurl.com/y62fmtd2 (дата звернення 14.01.2019).

183. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

184. Колот А.М. Інноваційно-інтелектуальні чинники розвитку вищої освіти як провідного інституту економіки знань. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)*: науковий журнал. 2008. Вип. 1-2. С. 502-507.

185. Померанцева Е. Модели управления персоналом: исследования, разработка, внедрение. Москва : Вершина, 2006. 256 с.

186. Прохорова М. В., Кондратьева Ю. И. Персонал, приносящий прибыль. Технологии рационального управления персоналом. Москва : Эксмо, 2009. 623 с.

187. Лаврентьєва Л. С., Ларка А. В., Панфілова Г. В. Управління кадровим потенціалом в процесі маркетингової діяльності промислового підприємства. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ"* : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ "ХПІ", 2011. № 7. С. 72-76.

188. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.

189. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. та ін. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник для ВНЗ /ред. В. Г. Воронкова. Київ : Професіонал, 2006. 567 с.

190. Маркова Н.С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. *Ефективна економіка.* 2010. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=302 (дата звернення 14.01.2019).

191. Пашко Л.А. Принципи управління людськими ресурсами як основа дієвості суб'єкт-об'єктної взаємодії. *Державне управління: теорія і практика*. 2010. № 2. С. 1-8.

192. Фармацевтична енциклопедія URL: https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1426/metodi-upravlinnya (дата звернення 14.01.2019).

193. Харун О.А. Функції управління трудовим потенціалом промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки*. 2016. Вип. 19. С. 102–105

194. Зубрицька Я.О. Оцінка системи управління трудовим потенціалом підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки.* 2015. No 1. С. 172-182.

195. Ратушенко О. І. ефективність управління трудовим потенціалом в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2566 (дата звернення 14.01.2019).

196. Мінчак Н. Д. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком і використання персоналу підприємства https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2018/28_9/13.pdf (дата звернення 14.01.2019).

197. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава.* 2017. № 1. С. 65-68.

198. Білик Т. Л. Формування персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4527 (дата звернення 14.01.2019).

199. Федорняк Л.С. Формування персоналу сільськогосподарського підприємства. URL: http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-rozvytku-ekonomiky-regionu/2008_4_1/44.pdf (дата звернення 14.01.2019).

200. Починок Н. В. Методика обліку процесу формування персоналу. *Економічний аналіз.* 2014. Том 16. № 2. С. 225-235.

201. Поповский В.И., Викарчук М. Кадровое планирование и формирование персонала торговойорганизации. Вісник міжнародного слов'янськогоуніверситету. 2007. Т.10. №2. С.41-46.

202. Шульгіна Т.С. Теоретичні аспекти формування персоналу підприємства URL: http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/27008/1/11_Shylgina.pdf (дата звернення 14.01.2019).

203. Олійник О.С. Формування та використання персоналу підприємств спиртопродуктового підкомплексу. URL: https://bitly.su/Q1d0nC (дата звернення 14.01.2019).

204. Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем. URL: http://dspace.tneu.edu.ua (дата звернення 14.01.2019).

205. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_ 3/e11 3kors.pdf (дата звернення 14.01.2019).

206. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov. ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf (дата звернення 14.01.2019).

207. Лозинський І.Є., Єлісєєва Л.О. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон*. 2012. № 3. С. 184-188. URL: http://nbuv.gov.ua (дата звернення 14.01.2019).

208. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 303-307.

209. Smachylo V.V. Personal potential management system at the enterprise. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики*: Щорічний збірник наукових робіт. Харків.: Нац. фармац. ун-т, 2019. С. 85-86.

210. Смачило В.В., Халіна В.Ю. Диференціація методів управління кадровим потенціалом підприємства. *Соціальна економіка*. 2018. №56. С. 222–232.

211. Нові тренди у сфері управління персоналом: як побудувати організацію майбутнього. URL: https://www.ey.com (дата звернення 14.01.2019).

212. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер. 2008. 336 с.

213. Смачило В.В., Підлісний Д.К. Трансформація форм зайнятості. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «*Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції*». Тези доповідей. Частина 1. Харків: ХНУБА, 2017. С. 208-209.

214. Смачило В.В. Формування кадрового резерву підприємства як елемент соціальної відповідальності. *International Scientific and Practical*

Conference "STABICONsystems – 2017" : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Україна, Суми, 27 – 29 квітня 2017 року. С. 113-114.

215. Харун О.А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua (дата звернення 14.01.2019).

216. Рашитова Н. К. Методи та основні функції управлінської діяльності. *Державне будівництво*. 2008. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_1_8 (дата звернення 14.01.2019).

217. Смачило В.В., Колмакова О.М. Регулювання робочого часу як складова нематериальної мотивації. *Україна: аспекти праці*. 2007. №8. С. 49-50.

218. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. №14. URL: http://economyandsociety.in.ua (дата звернення 14.01.2019).

219. Ткаченко А.М., Силенко С.А. інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання –основа формування антикризового менеджменту http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/4799/1/Silenko_Innovative.pdf

220. Садова С. Особливості та психологія покоління X, Y, Z. *Psychological Dimensions of Culture, Economics, Management*: Science Journal, X, 2017 p. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. С. 56-59. URL: http://ena.lp.edu.ua (дата звернення 14.01.2019).

221. Колмакова Л.О., Совершенна І.О. Чого варто очікувати і як управляти представниками покоління Z? *Глобальні проблеми економіки та фінансів*: збірник тез наукових робіт IX Міжнародної науково-практичної конференції, Київ–Прага–Відень, 31 травня 2017 року. Фінансово-економічна наукова рада, 2017. С. 20-23.

222. Жарківська І. Теорія поколінь і управління персоналом організації. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного*

розвитку : вітчизняний та зарубіжний досвід : зб. тез доп. IX Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів / редкол. : Л. І. Вергун, Ю. В. Мельник, О. Легкий. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 118-120.

223. Єрмоленко А.Б. Розвиток національного освітнього простору в контексті надбань теорії поколінь. *Вісник національного університету оборони*. 2014. №3(40). С. 82-87.

224. Таран Д. Молоде покоління Z у штаті Укрзалізниці та як з ним комунікувати. URL: https://info.uz.ua/blogi/molode-pokolinnya-z-u-shtati-ukrzaliznitsi-ta-yak-z-nimi-komunikuvati (дата звернення 14.01.2019).

225. Офіційний сайт Державної служб статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tr.htm (дата звернення 14.01.2019).

226. Офіційний сайт Державної служби зайнятості. URL: https://www.dcz.gov.ua/storinka/analityka-ta-statystyka (дата звернення 14.01.2019).

227. Смачило В.В. Исследование подходов к оценке эффективности управления персоналом предприятия. Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: Матеріали III науково-парктичної конференції (4 листопада 2014р.): Збірник. Х.: ФОП Шейніна О.В., 2014. С. 323–326.

228. Кузьмін О., Колінко Н. Методи впливу як ефективний інструмент керівної інноваційної діяльності. URL: http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/9154/1/%D0%9A%D1%83%D0%B7%D1%8C%D0%BC%D1%96%D0%BD%20%D0%9E..pdf (дата звернення 14.01.2019).

229. Офіційний сайт Освіта.ua. URL: http://ru.osvita.ua/school/method/psychology/1365/ (дата звернення 14.01.2019).

230. Воронов О. Інтерпретація поняття "управлінське рішення" у сфері державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 2. С. 38-47.

231. Критерії визначення ефективності управління об'єктами державної власності : Постанова Кабінету Міністрів України від 19 червня 2007 р. № 832. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/832-2007-%D0%BF (дата звернення 14.01.2019).

232. Письменний І. Закон необхідної різноманітності в публічному управлінні. URL: http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_02(5)/10pivrpu.pdf (дата звернення 14.01.2019).

233. Смачило В.В. Щодо ефективності управління соціально-економічними системами. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Луцьк, 7 груд. 2018 р. Частина 1. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2018. С. 398-399.

234. Автоматизовані системи управління підприємствами і об'єднаннями / під ред. В. І. Терещенко. Київ: Техніка, 1978.

235. Герасименко О., Герасименко Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. URL: http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/herasymenko-o-herasymenko-h-efficiency-of-personnel-management-in-a-small-ente_24638.pdf (дата звернення 14.01.2019).

236. Сидорук Є. Ефективність управління персоналом сучасної організації та характеристика факторів, що її обумовлюють. URL: https://naub.oa.edu.ua/2012/efektyvnist-upravlinnya-personalom-suchasnoji-orhanizatsiji-ta-harakterystyka-faktoriv-scho-jiji-obumovlyuyut (дата звернення 14.01.2019).

237. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический поход : учебно-практ. пособие. Москва : Альфа-Пресс, 2011. 752 с.

238. Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. Управління ефективністю менеджменту персоналу : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. 295 с.

239. Смачило В.В., Губіна С.В. Оцінка ефективності управління персоналом. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*: Збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції. В 2-х томах. Т.1. Красноармійський індустріальний інститут, 16 грудня 2011. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2011. С. 139-143.

240. Смачило В.В., Белоус В.О. Оцінювання ефективності управління персоналом. Materialy X Miedzynarodowej naukowi-praktycznej konferencji «*Naukowa mysl informacyjnej powieki - 2014*». Volume 5. Ekonomiczne nauki.: Przemysl. Nauka I studia. PP. 33-35.

241. Смачило В.В. Сучасна парадигма управління кадровим потенціалом підприємства. Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Ч. 2. Харків: ХНУБА. 2016. С. 100–102.

242. Колмакова О.М., Смачило В.В., Губіна С.В. Оцінка ефективності управління персоналом кадровою службою. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 370-374.

243. Смачило В.В. Критерії ефективності процесу управління кадровим потенціалом підприємств // Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Ефективність підприємства – інноваційні технології та економічні рішення». (7-8 червня 2018 р.) Тези доповідей. Харків: ХНУБА, 2018. С. 109-110.

244. Гармідер Л.Д. Фактори розвитку кадрового потенці¬алу торговельного підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2013. №1 [18]. С. 92–96.

245. Гольдфарб А. Г. Формування та збереження трудового потенціалу промислових підприємств : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.09.01. Харків, 2005. 23 с.

246. Иванова Т. В. Систематизация факторов детерминирующих уровень развития кадрового потенциала сельскохозяйственных предприятий.

Вестник Чувашского университета. 2010. № 2. С. 344-351. URL: http://www.elibrary.ru (дата звернення: 26.08.2018).

247. Смолюк В. Л. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2008. 20 с.

248. Новойтенко І. В. Ефективність використання трудового потенціалу підприємств хлібопекарської промисловості України : автореф. дис. …канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2008. 23 с.

249. Сінатор С.М. Фактори, які впливають на формування кадрового потенціалу підприємства. URL: http://intkonf.org/sinator-sm-faktori-yaki-vplivayut-na-formuvannya-kadrovogo-potentsialu-pidpriemstva/ (дата звернення: 26.08.2018).

250. Мартиненко В. П., Руденко Н. В. Кадрова політика, як інструмент управління кадровим потенціалом. *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2900 (дата звернення: 26.08.2018).

251. Чорна М.В., Чатченко О.Є., Зубков С.О. Оцінка перспектив розвитку підприємств ресторанного бізнесу як чинник забезпечення конкурентоспроможності в умовах євроінтеграційних процесів. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «*Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів*». Тези доповідей. Частина 1. Харків: ХНУБА, 2016. С. 206-209.

252. Глухова С.В. Методичний підхід щодо оцінки результативності інноваційної діяльності будівельних підприємств. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=352 (дата звернення: 26.08.2018).

253. Иванов Д.А. Понятие «синергия» и «синергический эффект»: семантический и эволюционный аспекты. *Российское предпринимательство*. 2016. Т. 17. № 20. С. 2583–2594.

254. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: сокр. пер. с англ. СПб. : Изд-во "Питер Ком", 1999. 416 с.

255. Haken, H., Portugali, J. Information and Self-Organization. URL: http://www.mdpi.com/1099-4300/19/1/18/pdf-vor (дата звернення 14.01.2017).

256. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса. Москва : Мир, 1986. 310 с.

257. Knoll S. Cross-Business Synergies: A Typology of Cross-business Synergies and a Mid-range Theory of Continuous Growth Synergy Realization. GmbH, Wiesbaden, 2008.

258. Портер М.Е. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Москва: Альпина Бизнес Бук, 2005. 246 с.

259. Prahalad C., Doz Y. Evaluating interdependencies across business units. In Strategic synergy, A. Campbell and K. Sommers Luchs. (Eds.). 2nd edition. London: International Thomson Business Press, 1998.

260. Daum P. International synergy management: A strategic approach for raising efficiencies in the cross-border interaction process. Auchor Academic Publishing, an Imprint of Diplomica Verlag GmbH, Hamburg, 2012.

261. Corning P. Synergy and self-organization in the evolution of complex systems. URL: https://is.gd/CN4NLP (дата звернення 14.01.2019).

262. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: Инструменты и методы оценки любых активов. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 1341 с.

263. Chatterjee S. Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms. *Strategic Management Journal*. 1986. Vol. 7. P. 119–139.

264. Янковий О. Г., Мельник Н. В., Янковий В. О. Оцінка синергетичного ефекту виробничо-фінансових систем на основі детермінованих моделей. URL: https://is.gd/FISJNX (дата звернення 14.01.2019).

265. Водянка Л.Д., Яскал І.В. Синергетичний ефект у діяльності підприємств: класифікація та підходи до оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. Т. 1. 2012. № 3. С. 7-12.

266. Скіцько В. Концептуальні засади управління логістичними системами з врахуванням синергії та синергетики. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*. Серія: Економіка, 2015. Issue 4 (169). P. 53-58. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/10/169_9.pdf (дата звернення 14.01.2019).

267. Чернецька О.В. Сутність та значення синергетичного ефекту в системі управління на підприємстві. URL: http://global-national.in.ua/archive/2-2014/157.pdf (дата звернення 14.01.2019).

268. Геселева Н.В., Заріцька Н.М. Емерджентні властивості системи. *Бізнес-Інформ*. №7. 2013. С. 93-97.

269. Решетило В.П. Економічна синергетика реалізації ринкового потенціалу інституціональних систем: автореф. дис. … д-ра екон. наук: 08.01.01. Харків: ХНУ, 2006. 34 с.

270. Гошовська О., Ліманський А., Поплавська Ж. Синергізм у стратегічному управлінні : монографія. Львів : ТзОВ "Компанія "Манускрипт", 2011. С. 33-34.

271. Януль І. Є., Ходаківський І.Є. Методологія наукових досліджень у парадигмі синергетики: монографія. Житомир, 2009. 321 с.

272. Підвальна О.Г., Козяр Н.О. Синергійний ефект в менеджменті. Електронне наукове фахове видання «*Ефективна економіка*». 2013. №3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1865 (дата звернення 14.01.2019).

273. Кухній Л.С. Формування синергетичного механізму функціонування підприємства як складової частини соціально - економічної системи: дис. …канд. екон. наук: 08.00.04. Тернопіль, 2017. 246 с. URL: https://is.gd/Ipbo2y (дата звернення 14.01.2019).

274. Хитра О.В. Перспективи досягнення кадрового синергізму на підприємств. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/ bitstream/123456789/2139/1/6084-10079-1-SM.pdf (дата звернення 14.01.2019).

275. Хитра О.В. Синергетичний підхід до управління трудовою поведінкою. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/ bitstream/123456789/2175/1/Khytra.pdf (дата звернення 14.01.2019).

276. Хитра О.В. Синергізм спільних підприємств: автореф. дис.. … канд. екон. наук: 08.05.01. Тернопіль, 2001. URL: http://referatu.net.ua/newreferats/7569/181726 (дата звернення 14.01.2019).

277. Collins English Dictionary. URL: https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/synergy (дата звернення 14.01.2019).

278. Cambridge dictionary. URL: https://is.gd/6kyUVC (дата звернення 14.01.2019).

279. Oxford dictionary. URL: https://en.oxforddictionaries.com/definition/synergistic (дата звернення 14.01.2019).

280. Потапова Н.А. Синергетичний розвиток складних економічних систем. *Проблеми економіки та управління*: збірник наукових праць / відповідальний редактор Й.М. Петрович. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. С. 180-186. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/15393/1/ 27_180-186_Vis_725_Ekonomika.pdf (дата звернення 14.01.2019).

281. Шевчик О. Г. Проблема синергетики в економіці: сучасні наукові дослідження. URL: http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/7385/1/Szewczyk.pdf (дата звернення 14.01.2019).

282. Дербенцев В.Д., Сердюк О.А., Соловйов В.М., Шарапов О.Д. Синергетичні та еконофізичні методи дослідження динамічних та структурних аракеристик економічних систем: монографія. Черкаси: Брама-Україна, 2010. 287 с.

283. Степаненко О.П. Моделювання синергетичних ефектів у розвитку банківської системи. *Бізнес-Інформ*. 2013. №8. С. 123–127.

284. Социологический словарь / отв. ред. Г.В. Осипов, Л.Н. Москвичев. Москва, 2014. С. 414-416.

285. Dunglison R. Medical Lexicon: A Dictionary of Medical Science. Philadelphia: Blanchard and Lea, 1853. P. 835.

286. Werth M. The Joy of Life: The Idyllic in French Art, circa 1900. Berkeley: University of California Press, 2002. P. 5.

287. Ward L. F. Glimpses of the Cosmos. Volume VI: 1897–1912. New York: G. P. Putnam's Sons, 1918. P. 358.

288. Гвишиани Д. М. Диалектико-материалистические основания системных исследований. *Диалектика и системный анализ*. Москва: Наука. 1986. С. 5 – 18.

289. Sirower M. The Synergy Limitation Paradox. Columbia University Working Papers, 1997.

290. Sirower, M. The synergy trap: How companies lose the acquisition game. New York, NY: Free Press, 1997.

291. Грибик І.І., Смолінська Н.В., Гирило А.М. Особливості розвитку корпоративної культури на засадах самоорганізації та синергії. *Проблеми економіки та управління*. №611. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. С. 142-147.

292. Крикавський Є.В. та ін. Економіка логістики: навч. посібник / за ред. Є.В. Крикавського, О.А. Похильченко. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 640 с.

293. Миротин Л.Б., Ташбаев Ы.Э. Системный анализ в логистике: учебник. Москва: Издательство "Экзамен", 2004. 480 с.

294. Грабар І.Г., Ходаківський Є.І., Вознюк О.В., Возна Л.Ю. та ін. Синергетика економічних систем : навч. посіб. Житомир : Житомир. держ. техн. ун-т, 2003. 244 с.

295. Николаев В.Э. Синергетический менеджмент качества. *Актуальные вопросы внедрения систем менеджмента качества и сертификации персонала*: материалы конф. 2006. № 5. С. 67-69.

296. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для ВУЗов. Москва: ЮНТИ-ДАНА. 375 с.

297. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку: кол. моногр. / за ред. Е.М. Лібанової. Київ: Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, 2016. 328 с.

298. Иванов А.Е. Как поймать синергию за хвост. *Финансы*. 2011. № 19. С. 16–21.

299. Царев В.В., Кантарович А.А. Оценка стоимости бизнеса. Теория и методология: учебное пособие. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 575 с.

300. Гриньов А. В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства: автореф. дис. …д-ра екон. наук: 08.06.01. Донецьк, 2004. 37 с.

301. Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Основания синергетики. Синергетическое мировозрение. 2010. №20. Изд. 3, доп. 256 с.

302. Оценка бизнеса / под ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой. Москва: Финансы и статистика, 2009. 736 с.

303. Кузьмичев А. Каждому – свое . *Управление компанией*. 2003. № 11. С. 6-9.

304. Эванс Ф.Ч., Бишоп Д.М. Оценка компаний при слияниях и поглощениях: Создание стоимости в частных компаниях. Москва: Альпина Бизнес Бук, 2004. 332 с.

305. Грегори А. Стратегическая оценка компаний. Москва: Квинто-Консалтинг, 2003. С. 165-166.

306. Кристофферсон С. Проклятие победителя: ошибки слияний. *Вестник McKinsey*. 2009. № 1 (6).

307. Максимцов М.М., Игнатова А.В., Комаров М.А. и др. Менеджмент: Учебник. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. 343 с.

308. Олянич Д.В. и др. Закон синергии в бизнесе и любой организации. Теория организации : учебник. Ростов н/Д : Феникс, 2008. 408 с.

309. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях. Київ: КНЕУ, 2002. 142 с.

310. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. Київ: Т-во „Знання”, 1999. 556 с.

311. Гленсдорф П., Пригожин И. Термодинамическая теория структуры, устойчивости и флуктуаций. Москва: Мир, 1973. 280 с.

312. Смачило В.В. Концепція синергії в соціально-економічних системах *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. Т.23. Вип. 4 (69). 2018. С. 81-85.

313. Гонта О.І. Синергетичний підхід до формування політики транснаціоналізації економіки регіонів. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2009. №2(3). С. 77-90.

314. Шестерняк М.М. Синергетичний ефект у спільному будівництві як фактор економічного зростання. *Вісник ЖДТУ*. 2013. № 3(65). С. 68-74.

315. Бухонова С.М., Дорошенко Ю.А. Оценка эффективности и моделирование интеграционных подходов к активизации инновационной деятельности предприятия. *Экономический анализ: теория и практика*. 2007. № 9 (90). С. 8-19.

316. Gupta O., Roos G. Mergers and acquisitions through an intellectual capital perspective. *Journal of Intellectual Capital*. 2001. Vol. 2. № 3. P. 297-309.

317. Егерев И.А. Стоимость бизнеса: Искусство управления: Учебное пособие. Москва: Дело, 2003. 480 с.

318. Лапшин П.П., Хачатуров А.Е. Синергетический эффект при слияниях и поглощениях компаний. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2005. № 2. С. 21-30.

319. Гранди Т. Рост бизнеса. Как создать стратегию; обеспечивающую сбалансированный: рост и развитие компании. Москва: Эксмо, 2007. 288 с.

320. Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс MBA по стратегическому менеджменту : пер. с англ. Москва : Альпина –Паблишер, 2002. 608 с.

321. Ходаківський Є. І., Данилко В. К., Цал-Цалко Ю. С. Методологія наукових досліджень у парадигмі синергетики : монографія. Вісник ЖДТУ та Житомирського державного технологічного університету, Житомирського

обласного об'єднання громадської організації «Спілка економістів України». Житомир: Вид-во "Рута", 2009. 332 с.

322. Колесніков Д.В. Сутність синергії та класифікація її видів у дослідженні вертикально-інтегрованих структур. *Економічний вісник*. 2013. № 2. С. 9-15.

323. Шевцова Г.З. Синергетичний менеджмент як концепція організованої синергії в управлінні підприємствами. *Економіка промисловості*. 2012. № 1-2. С. 202-214.

324. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: Учебник, 4-е изд. СПб.: Питер, 2003. 400 с.

325. Ключенко А.В. Інтегральна оцінка синергетичного ефекту як показник ефективності рекреаційного кластеру. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №9. С. 542-546. URL: http://global-national.in.ua/archive/9-2016/112.pdf (дата звернення 14.01.2019).

326. Curien Nicolas The Convergence between Content and Access: Internalizing the Market Complementarity. *Review of Network Economics*, June 2007. Vol. 6. Issue 2. P. 161-174.

327. Мельник Л. Г., Дегтярьова І. Б. Синергетична основа маркетингових інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 1. С. 70.

328. Теория менеджмента. URL: https://stud.com.ua/50602/menedzhment/zakoni_organizatsiyi (дата звернення 14.01.2019).

329. Балтин В.Э., Скобелева Е.В. Оценка эффекта синергии создания и функционирования холдинга. *Вестник ОГУ*. 2003. № 8. С. 170-176.

330. Сабадирьова А.Л. Синергетичний ефект в системі потенціалу підприємства. URL: http://essuir.sumdu. edu.ua/bitstream/123456789/26111/1/Sabadyrova.pdf (дата звернення 14.01.2019).

331. URL: https://students-library.com/ua/library/read/15173-cto-oznacaet-upravlenceskaa-sinergia (дата звернення 14.01.2019).

332. Організація торгівлі / за ред. В.В. Апопія. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 632 с.

333. Roson R. Two-Sided Markets: A Tentative Survey. *Review of Network Economics*. 2005. №4. P. 142-160.

334. Сабадирьова А.Л. Потенціал промислового підприємства: організація оцінки. *Механізм регулювання економіки*. 2011. №4. С. 115-121.

335. Keating M. The New Regionalism in Western Europe. Territorial Restructuring and Political Change. Cheltenham: Edward Elgar Publishers, 1998. 242 p.

336. Марченко В. М. Кадровий синергізм процесів злиття та поглинання. *Агроінком*. 2009. №9-12. С. 37-40.

337. Крылов Б. Человеческий капитал как конкурентное преимущество бізнес- организации. URL: http://www.hse.ru/data/2011/06/29/1216136828/Krylov_pres.pdf] (дата звернення 14.01.2019).

338. Гигуашвили Г.Г., Макасарашвили Т. Ш., Хоргуашвили Т. Ю. Некоторые аспекты менеджмента бизнес – объектов. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2012. Випуск 1. Том 1. С. 18-22.

339. Adams R. Perfomans indicators for sustainable development, Accounting and Business. 1999. 223p.

340. Фесенко І. А. Інституціональні особливості синергетичного ефекту. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. №1(5). С. 199- 204.

341. Сергеєва О.В. Концепція синергізму в обґрунтуванні ефективності стратегічного партнерства підприємств: теоретико-методичний аспект. URL: http://duan.edu.ua/uploads/vidavnitstvo-15-16/13584.pdf (дата звернення 14.01.2019).

342. Марченко В. М. Методичні підходи до оцінювання синергетичного ефекту злиття і поглинання. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №4 (118). С. 135-142.

343. Смачило В.В. Класифікація синергії в соціально-економічних системах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Науки: економіка, політологія, історія. 2019. № 3 (266). С. 155-178.

344. Ефект синергії у функціонуванні підприємства. URL: http://5balov.com.ua/pomoshch-v-uchebe/234-efekt-sinergiji-u-funktsionuvanni-pidpriemstva (дата звернення 14.01.2019).

345. Ігнатьєва І.А., Богданов М. Г. Методологічні та методичні підходи до стратегічного управління. *Вісник КНУТД*. 2005. № 2. С. 150-154.

346. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту: пер. з англ. Київ: Молодь : Вазако, 1997. 1000 с.

347. Itami Hiroyuki, Roehl Thomas H. Mobilizing Invisible Assets. Harvard University Press. Cambridge, Mass, 1987.

348. Лісовська Л. С., Гринів Н. Т. Забезпечення синергізму інноваційних процесів на підприємстві URL:http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/34870/1/18_103-109.pdf (дата звернення 14.05.2019).

349. Дмитренко Г.А., Ріктор Т.Л. Школа синергетичного ефекту “2+2=5” для підготовки успішних менеджерів. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010_3/10dmipsm.pdf (дата звернення 14.01.2019).

350. Что означает управленческая синергія? URL: https://students-library.com/ua/library/read/15173-cto-oznacaet-upravlenceskaa-sinergia (дата звернення 14.01.2019).

351. Калініченко Л.Л., Смачило В.В. Джерела синергічного ефекту в управлінні кадровим потенціалом на підприємстві. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2018. № 3(64). С. 116-135.

352. Чукіна І.В. Організаційно-економічний механізм у системі управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств. Економічний аналіз : зб. наук. праць / редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 15. № 3. С. 230-236.

353. Вільна енциклопедії. URL: https://tinyurl.com/y34z63e9 (дата звернення 14.01.2019).

354. Рудницький С. Категорія «механізм» у суспільних науках. *Освіта регіону*. 2011. №4. URL: http://social-science.com.ua/article/630 (дата звернення 14.01.2019).

355. Смачило В.В., Білоус В.О. Дослідження категорії «організаційно-економічний механізм управління кадровим потенціалом підприємства». *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., Луцьк, 8 груд. 2016 р. Частина 4. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2016. С. 207-209.

356. Ілляшенко С. М., Овчаренко М. І. Засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. №9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_9_23 (дата звернення 14.01.2019).

357. Кравченко О.С. Практичні аспекти оцінки синергії як основного критерію відбору ефективних угод злиття або поглинання при трансформації бізнес-моделей вітчизняних підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 2. С. 79-87.

358. Полянська А., Афонькін С. Визначення ефекту синергії в процесі прийняття управлінських рішень. URL: http://skhid.com.ua/article/view/19030/16759 (дата звернення: 26.08.2018).

359. Смачило В.В. Механізм управління кадровим потенціалом на основі концепції синергії. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 2 (17). С. 171-182. URL:

http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17svvoks.pdf (дата звернення: 26.08.2018).

360. Смачило В. В. Управління кадровим потенціалом на засадах синергії. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики*: Щорічний збірник наукових робіт. Матеріали VI міжнародної науково-практичної дистанційної конференції, м. Харків, 22-23 березня 2018р. / редкол. : В.В. Малий та ін. Харків.: Нац. фармац.ун-т, 2018. С. 210-212.

361. Andriuschenko K. Formation of conceptual approaches to management of intellectual capital of knowledge considering hierarchical levels at the enterprise. Int. J. Critical Accounting, Vol. 8, Nos. 5/6, 2016. Pd. 379-395.

362. Українська Л.О. Людський капітал корпорації: сучасні особливості формування. *Економічна теорія та право*.2018. № 2.С. 42-50.

363. Дикань О.В., Дикань В.В., Глушенко Т.М. Планування і розвиток кар'єри державних муніципальних службовців. *Теорія та практика державного управління.* 2018. №2 (61). С.173-178.

364. Позднякова Л.О., Котик В.В., Нагібіна Н.С. Удосконалення стратегії управління кадровою політикою транспорту. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. 3. 45-49.

365. Дейнека О.Г., Котик В.О. Влияние трудового потенциала в модели распределения ресурсов в Украине. *Збірник наукових праць УкрДУЗТ.* 2015. №154. С.103-108.

366. Калініченко Л.Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі: монографія. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 420 с.

367. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 316 с.

368. Смачило В.В. Система оціночних показників кадрового потенціалу на підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2019. Том 18. Вип. 2 (42).

369. Методика визначення стресостійкості й соціальної адаптації Холмса й Раге. URL: https://tinyurl.com/y5abwhkq (дата звернення: 26.08.2018).

370. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін. Менеджмент персоналу: навч. посіб. /за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.

371. Шляга О.В, Каряка К. Застосування мотиваційного моніторингу на промисловому підприємстві. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_146.pdf (дата звернення: 26.08.2018).

372. Шлійко А.В. Удосконалення мотиваційного механізму ефективності праці на підприємствах аграрної сфери економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 6(120). С. 124–130.

373. Шахно А. Ю. Діагностика та планування кадрового потенціалу підприємства в кризових умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 6(3). С. 222-225.

374. Вовк О. М., Ковальчук Т. А. Теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2013. Вип. 37. С. 35-38.

375. Харун О.А. Аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства. Електронне фахове видання «*Глобальні та національні проблеми економіки*». 2016. №12. С. 354-358. URL: http://global-national.in.ua/archive/12-2016/75.pdf (дата звернення: 26.08.2018).

376. Дибленко В.І., Шевченко О.О., Ракова С.О. Сучасні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємства. *Вісник КНУТД*. 2012. № 6. С. 277-281.

377. Калінеску Т.В. та ін. Формування та оцінювання потенціалу підприємства : навч. посіб. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2007. 352 с.

378. Шевченко І.Ю. Аналіз методичних підходів до оцінки трудового потенціалу. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgibin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?pdf (дата звернення: 26.08.2018).

379. Миронова Л.Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств. *Культура народов Причерноморья*. 2011. № 214. С. 46-50.

380. Шаульська Л.В. Трудовий потенціал: багаторівнева стратегія збереження та розвитку: автореф. дис. ...докт. екон. наук : 08.09.01. Київ, 2006. 34 с.

381. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закладів. Київ : Вид."Кондор", 2005. 304 с.

382. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 345 с.

383. Бондаревська К. В., Сорокотяга Т. Л. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2013. № 2. С. 28-32.

384. Білорус Т.В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 184-195.

385. Смолянінова О. В. Методи оцінки персоналу організації. Управління розвитком. 2013. № 12. С. 107-109.

386. Федулова Л. І., Сокирник І. В., Стадник В.В. та ін. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Либідь, 2004. 448 с.

387. Смачило В.В., Халіна В.Ю., Мірошниченко О.В. Аналіз методичного інструментарію оцінювання кадрового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №19. URL: https://tinyurl.com/y22vdgpw (дата звернення: 26.08.2018).

388. Smachylo V. Khalina V. Miroshnychenko O. Study of methodological instrumentation to evaluate human resources capacity of enterprise. Матеріали X Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції «*Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток*». Тези доповідей. Частина 2. Харків: ХНУБА, 2018. С. 15.

389. Базалійська Н.П., Забавський Т.В. Оцінювання кадрового потенціалу як необхідна умова ефективного управління персоналом

промислового підприємства. URL: https://cutt.ly/AvmOiPi (дата звернення: 26.08.2018).

390. Присенко Г. В., Равікович Є. І. Прогнозування соціально-економічних процесів: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 378 с.

391. Ананьєв О.М. Застосування методології аналітичного планування для розв'язування складно структурованих завдань управління. *Соціально-економічні дослідження в перехідний період*. Статистичне оцінювання соціально-економічних явищ у регіоні: методологічні підходи. 2004. Вип. 4. Львів: НАН України, Інститут регіональних досліджень, 2004. С. 519.

392. Гладун Т.М. Застосування методу аналізу ієрархій для вибору франчайзингової мережі. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/36011/1/19_109-115.pdf (дата звернення: 26.08.2018).

393. Євстрат Д. І., Кушнерук Ю.І. Застосування методу аналізу ієрархій для оцінки маркетингової активності торговельних підприємств. URL: https://is.gd/GKutoM (дата звернення: 26.08.2018)

394. Смачило В.В. Обґрунтування методу оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. №10/1. С. 9-13.

395. Смачило В.В. Оцінювання кадрового потенціалу на основі методу радару. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. №12/2. С. 52-54.

396. Смачило В.В. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі методу радару. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами:* матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Луцьк, 7 груд. 2017р. Частина 3. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2017. С. 142-144.

397. Смачило В.В. Методика оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві. *Україна: аспекти праці*. 2018. №1. С. 22-27.

398. Крисак А.О. Методи оцінки потенціалу малих підприємств. Електронний журнал «*Ефективна економіка*». 2010. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=118 (дата звернення: 26.08.2018).

399. Гросул В.А., Круглова О.А., Рачкован О.Д. Комплексне оцінювання адаптаційного потенціалу в системі адаптивного управління підприємств торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. №1. С. 213– 222.

400. Яхкінд В.П. Планування маркетингового потенціалу підприємства автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2010. 20 с.

401. Крикуненко Д.О. Радарний метод оцінки потенціалу трудових ресурсів підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. №1 (17). С.117–121.

402. Макринова Е.И., Мухина М.Г. Методика комплексной оценки управленческого персонала в организациях потребительской кооперации. *Фундаментальные исследования*. 2012. №3 (часть 3). С. 696-701.

403. Смачило В. В. Щодо оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: тези доповідей XXV міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2018, 16-18 травня 2018р.: у 4 ч. Ч.III. / за ред. проф. Сокола Є.І. Харків: НТУ «ХПІ». С. 263.

404. Колмакова О.М., Смачило В.В. Адаптація системи збалансованих показників для оцінювання діяльності працівників транспортних підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. №33. С. 191–194.

405. Смачило В.В. Галузеві особливості в управлінні кадровим потенціалом транспортних підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 2 (88). С. 76-81.

406. Дикань В.Л., Єлагін Ю.В., Сухорукова Т.Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

407. Компанієць В.В. Стратегія людського розвитку та зміни у підготовці кадрів залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 31. Харків: УкрдАЗТ, С. 204-212.

408. Каличева Н.Є, Зленко О. В. Вплив управління персоналом на стратегічний розвиток залізничного транспорту в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 75-82.

409. Токмакова І.В., Кузуб А. В. Стратегічне управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 53. С. 110-114.

410. Чорнобровка І.В. Удосконалення методів регулювання соціально-трудових відносин на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Тези доповідей за матеріалами одинадцятої науково-практичної конференції «Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика».* Харків: УкрДАЗТ, 2015. С. 143-144.

411. Дмитрієв І.А. Стратегічне управління. Харків: ХНАДУ, 2016. 536 с.

412. Євсєєва О.О. Удосконалення ресурсного забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіону. *Економічний простір*. 2015. 103. С. 56-67.

413. Зоріна О.І., Фадєєнко В.Ю. Роль залізничного транспорту в економічному розвитку України, *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2017. № 4. С. 28-32.

414. Зайцева І.Ю., Карлова О.А., Прудіус Ю.С. Specific Features of Mergersand Acquisitionsinthe Transport Industry. I*nternational Journalof Engineering & Technology*. 2018. 7 (4.3) P.612-616

415. Кірдіна О.Г. Інтелектуалізація сучасного бізнесу в умовах глобальної економіки. Монографія: Ефективність сучасного бізнесу в умовах динамічного середовища: монографія/ За заг ред. д-ра екон. наук, проф. Л.Л. Калініченко – Х.: ФОП Панов А.М., Вид-чий дім «В справі», 2018. – 360с. – С.121-129.

416. Найдьонова М.В., Кибенко А. Ю. Організаційні засади управління персоналом на залізничному транспорті України. *Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту*. 2013. Вип. 135. С. 136-139.

417. Коренюк П. Удосконалення управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018.

№ 4. С. 86-92.

418. Логутова Т.Г., Полторацький М.М. Сучасний стан транспортної інфраструктури України. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2(2). С. 8-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2015_2%282%29__3 (дата звернення: 26.08.2018).

419. Енциклопедія сучасної України. URL: http://esu.com.ua/search_articles.php?id=12489 (дата звернення: 26.08.2018).

420. Бичікова Л. А. Тенденції розвитку сфери транспортних послуг. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_2/033-036.pdf (дата звернення: 26.08.2018).

421. Про транспорт : Закон України від 10.11.1994р. №232/94. Дата оновлення 28.12.2015. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 26.08.2018).

422. Про автомобільний транспорт : Закон України від 05.04.2001р. №2344-III. Дата оновлення 04.11.2018. URL: https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2344-14 (дата звернення: 26.12.2018).

423. Про міський електричний транспорт : Закон України від 29.06.2004р. №1914-IV. Дата оновлення 07.05.2017. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1914-15 (дата звернення: 26.08.2018).

424. Про трубопровідний транспорт : Закон України від 15.05.1996р. №192/96. Дата оновлення 22.12.2018. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/192/96-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 26.12.2018).

425. Про залізничний транспорт : Закон України від 04.07.1996р. №273/96-ВР. Дата оновлення 04.11.2018. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 26.08.2018).

426. Повітряний кодекс України : Закон України від 19.05.2011р. №3393-VI. Дата оновлення 04.11.2018. URL:

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3393-17 (дата звернення: 26.12.2018).

427. Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з перевезення пасажирів, небезпечних вантажів та небезпечних відходів автомобільним транспортом, міжнародних перевезень пасажирів та вантажів автомобільним транспортом: Постанова КМУ від 02.12.2015р. №1001. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2015-%D0%BF (дата звернення: 26.08.2018).

428. Про затвердження Порядку здійснення державного контролю на автомобільному транспорті: Постанова КМУ від 8.11.2006р. №1567. Дата оновлення 3.05.2018р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1567-2006-%D0%BF (дата звернення: 26.08.2018).

429. Класифікатор видів економічної діяльності 2012. URL: ved.ukrstat.gov.ua/KVED2012/kv10_i.html (дата звернення: 26.08.2019).

430. Про внутрішній водний транспорт : Проект Закону України від 7.02.2019р. №2679-VIII. Дата оновлення 7.02.2019р. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=64397 (дата звернення: 26.03.2019).

431. Про особливості утворення акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування: Закон України від 23.02.2012р. №4442-VI. Дата оновлення: 12.01.2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4442-17 (дата звернення: 26.05.2019)

432. Водний кодекс України : Закон України від 6.06.1995р. №213/95-ВР. Дата оновлення 18.12.2017р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 26.08.2018).

433. Про морські порти України : Закон України від 17.05.2012р. №4709-VI. Дата оновлення 4.10.2018р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17 (дата звернення: 26.11.2018).

434. Про транспортно-експедиторську діяльність: Закон України від 1.07.2004р. №1955-IV. Дата оновлення 3.08.2012р. URL:

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15 (дата звернення: 26.08.2018).

435. Попович П.В., Шевчук О.С., Гаврон Н.Б. Основи економіки транспорту. Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2017. 147 с.

436. Велика українська енциклопедія. URL: https://cutt.ly/Uvagydf (дата звернення: 26.08.2018).

437. Степанова О. В. Організаційно-економічні основи соціально відповідального управління промисловими підприємствами : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Суми, 2008. 19 с.

438. Кохан В. П. Нестандартна зайнятість в Україні: виклики часу. *Право та інноваційне суспільство*. 2013. № 1. С. 173–187.

439. Струченков О. Неформальна зайнятість населення України: кількісний та якісний виміри. URL: http://commons.com.ua/neformalna-zajnyatist-naselennya (дата звернення: 26.08.2018).

440. Халіна В.Ю. Еволюція компетентностей: знання та вміння майбутнього. *Розвиток освітньої системи: європейський вектор* : матеріали ІІ Міжнародної науково-методичної конференції. Харків : ФОП Панов А.М, 2019. С. 25-27.

441. Халіна В.В. Еволюція компетентностей та трансформація кадрового потенціалу: знання та вміння майбутнього. Дорожня карта розвитку кадрового потенціалу підприємств будівельної галузі. Наукове видання. Дайджест. / редактори: Калініченко Л.Л., д Чупир О.М., Смачило В.В. ХНУБА, 2019р. 75с.

442. Исчезнут 57 профессий, а появятся новые 186: Атлас Новых Профессий. URL: https://okno.world/57-professij-skoro-ischeznut-a-poyavyatsya-novyh-186/?fbclid=IwAR3w9hafj1vAigLahjtjyPzu0z_u1Bsj6Qcw8lXeTNdVJmpUK4bWQYJIhbE (дата звернення: 26.08.2018).

443. Капченко Л.М., Савченко Н.В., Літвінчук Л.Й., Грамма О.В. Професії майбутнього для України: наук.-практ. розробка. Київ: ІПК ДСЗУ,

2017. 47 с.

444. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України. URL: https://mtu.gov.ua/ (дата звернення: 26.08.2018).

445. Реєстр підприємств України. URL: https://www.ua-region.info/03115169 (дата звернення: 26.08.2018).

446. Смачило В.В., Наливайко Т.Л. Ідентифікація поняття «транспортне підприємство». Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції. «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток». Харків: ХНУБА, ФОП Панов А. М., 2019. С. 109-111.

447. Смачило В.В., Корпан М.В. Аналіз детермінантів впливу на кадровий потенціал підприємства. *Молодий вчений.* 2017. № 4.4 (44.4). С. 103-107.

448. Kalinichenko L., Smachylo V., Nalyvaiko T. The influence of modern trends in labor on the formation of workforce capacity of the enterprises. *Innovative economics and management.* 2018. №3. С. 163-170.

449. Smachylo V.V. Formation of the strategy of management of personnel potential on the basis of clustering. Економіка підприємства : сучасні проблеми теорії та практики: матеріали сьомої міжнар. наук.-практ. конф., 14-15 вересня 2018 р. – Одеса, Атлант, 2018. С. 103-104.

450. Смачило В.В. Народжуваність в Україні: кластерний аналіз факторів впливу у регіональному розрізі. *Economic and law paradigm of modern society*. 2016. №1. С. 217-222.

451. Смачило В.В. Ринок праці в сфері транспорту Харківського регіону. Розвиток соціальної інфраструктури регіонів в умовах євроінтеграції: економіко-правові аспекти: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Харків, 1–28 лютого 2019 р. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. С. 33.

452. Смачило В.В. Устіловська А.С. Пріорітети та загрози трансформації зайнятості в Україні. *Соціально-трудові відносини: теорія та*

практика. 2017. № 1 (13). С. 204-211.

453. Smachylo V., Nalyvaiko T. Influence of current labor trends on management of personnel of enterprise. *Imperatives of civil society development in promoting national competitiveness:* Proceedings of the 1stInternational Scientific and Practical Conference. Volume II, December 13–14 2018. Batumi, Georgia: Publishing House «Kalmosani», 2018. P. 113-115.

454. Смачило В.В., Луценко Н.О. Сучасні тенденції в сфері зайнятості: вітчизняний та міжнародний аспекти. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2018. Вип. 1 (15). С. 207-217.

455. Смачило В.В., Шип К., Вєтрова В. Формування прогнозної моделі чисельності зайнятих на підприємствах транспорту. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій*. *Сер. «Економіка і управління».* 2018. Вип. 42 (2). С. 32-44.

456. Смачило В.В., Калініченко Л.Л., Аршава О.О. Обґрунтування факторів впливу на рівень зайнятості в транспортній галузі України. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*. 2018. Volume 8. Issue 2. P. 42-55.

457. Смачило В.В. Реформування транспортної сфери України. Напрями розвитку технологічних систем і логістики в АПВ: зб. матеріалів Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. Харків, 2019. С. 24-25.

458. Смачило В.В., Халіна В.Ю., Колмакова О.М., Устіловська А.С. Прогнозування розвитку соціально-економічних систем в умовах геополітичних трансформацій. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали П’ятнадцятої наук.-практ. між нар. конф. Харків: Видавництво УкрДУЗТу, 2019. С. 170.

459. Смачило В.В., Божидай І.І. Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства в аспекті маркетингу взаємодії. Маркетинг взаємодії: сучасна теорія і практика / за заг. ред. Н.В. Попової, А.В. Катаєва. – Харків: ФОП Панов А. М., 2016. С. 148-183.

460. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Підхід до формування стратегій управління персоналом АТП. *Економіка транспортного комплексу*.

2013. Вип. 22. С. 97-107.

461. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Класифікація стратегій управління персоналом підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2011. Вип. 18. С. 59-68.

462. Смачило В.В. Стратегии управления кадровым потенциалом предприятий транспорта. *East European Science Journal*. 2019. №46. С. 24-30.

463. Смачило В.В. Концептуальні засади соціально відповідального управління кадровим потенціалом підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2016. Вип. 2 (12). С. 227-237.

464. Смачило В.В. Ефективність управління кадровим потенціалом на підприємстві. *Ефективність сучасного бізнесу в умовах динамічного середовища*: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.Л. Калініченко. Харків: ФОП Панов А.М., 2018. С. 293-297.

465. Смачило В.В. Управління кадровим потенціалом підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Академічний огляд*. 2016. №1 (44). С. 119-126.

466. Смачило В.В. Дослідження принципів соціально-відповідального управління персоналом. *Теорія та практика менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.,19 трав. 2016 р. Т. 33. Луцьк, 2016. С. 201-203.

467. Смачило В.В., Халіна В.Ю. Теоретико-методичні аспекти оцінки рівня соціальної відповідальності учасників процесу управління кадровим потенціалом. The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility. Conference Proceedings: International Scientific Conference, May 19th, 2017. Lisbon, Portugal: Baltija Publishing, 2017. P. 243-246.

468. Smachylo V. Khalina V. Assessment of the level of social responsibility of the participants in the management of the cadre potential of the enterprise. Современные технологии науки и образования: европейские аспекты: сб. материалов междунар. науч.-практ. конф. Т. 1 Херсон, Познань: Издательство ЧП Вышемирский В.С., 2017. С. 40-44.

ДОДАТКИ

Додаток А

ОГЛЯД ДИСЕРТАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ

Таблиця А.1

Огляд дисертацій за темою дослідження

Рік	Назва	Автор	Кадровий потенціал	Управління кадровим потенціалом	Стратегії управління кадровим потенціалом	Система управління кадровим потенціалом	Методи управління кадровим потенціалом	Механізм управління кадровим потенціалом	Соціально-відповідальне управління кадровим потенціалом	Модель управління кадровим потенціалом	Синергічне управління кадровим потенціалом
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2001	Формування маркетингової стратегії управління кадровим потенціалом:	Бєлоусов О.В.	+	+							
2001	Розвиток системи відтворення кадрового потенціалу регіону:	Норд Г.Л.	+	+		+					
2002	Кадровий потенціал менеджменту в АПК: проблеми формування, використання і управління (на матеріалах Хмельницької області)	Кравчук В.В.	+								
2002	Вдосконалення управління кадровим потенціалом інноваційної діяльності промислових підприємств:	Кравченко М.О.	+	+							
2004	Кадровий потенціал в системі стратегічного управління підприємством	Білорус Т.В.	+	+	+	+				+	

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2006	Формування кадрового потенціалу виноградарсько-виноробних господарств Закарпаття	Максименко Д.В.	+								
2006	Механізм формування кадрового потенціалу державної служби в Україні.	Пархоменко-Куцевіл О. І.	+								
2006	Державне управління системою формування кадрового потенціалу медичної служби Збройних Сил у контексті європейської та євроатлантичної інтеграції України	Жаховський В.О.	+								
2007	Оптимізація використання кадрового потенціалу підприємств фармацевтичного виробництва	Носенко О.А.	+								
2007	Інформаційне забезпечення управління формуванням кадрового потенціалу АПК:	Мокрієв М.В.	+								
2008	Формування та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств регіону	Прижигалінська Н.В.	+	+							
2009	Формування кадрового потенціалу на підприємствах харчової промисловості України	Москаленко В.О.	+	+							
2010	Організаційно-економічне обґрунтування розвитку кадрового потенціалу наукової системи України	Вашуленко О. С.	+								

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2010	Управління кадровим потенціалом на підприємстві	Писаревська Г.І.	+	+		+					
2010	Формування та ефективність використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств	Бортник В.А.	+	+							
2011	Мотиваційний механізм розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств	Філіпова В.Д.	+								
2012	Формування та ефективність використання трудового і кадрового потенціалу в підприємствах аграрної сфери економіки	Крисько В.Ф.	+								
2012	Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки	Карпенко Т.В.	+								
2012	Стратегічні напрями формування та використання кадрового потенціалу в ринкових умовах (регіональний аспект)	Гаращук О.В.	+	+							
2012	Формування та розвиток кадрового потенціалу в системі державного регулювання	Забавіна К.Ю.	+								
2013	Формування та використання кадрового потенціалу підприємств аграрного сектору економіки	Дементьєв М.Ю.	+								
2013	Теорія і практика формування кадрового потенціалу навчальних закладів післядипломної педагогічної освіти	Чернишова Є.Р.	+								

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2013	Формування кадрового потенціалу аграрного сектору в аспекті управління інноваційним розвитком економіки	Корольова Н.М.	+								
2013	Ефективність відтворення та використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств	Карпенко В.В.	+								
2014	Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства	Абесінова О.К.	+	+		+					
2014	Формування та розвиток кадрового потенціалу банківського сектору регіону	Машіко К.С.	+								
2014	Управління кадровим потенціалом підприємств	Онищенко Е.К.	+	+		+		+			
2014	Управління кадровим потенціалом підприємства	Тимохіна О.О.	+	+	+	+					
2015	Формування системи управління кадровим потенціалом торговельного підприємства	Михайлов О.О.	+	+		+					
2015	Формування кадрового потенціалу в системі стратегічного управління підприємством побутового обслуговування	Сидоренко Т.М.	+	+		+					
2015	Регіональні стратегії управління розвитком кадрового та освітнього потенціалу агропродовольчої сфери: теорія, методологія, практика	Родіонов О.В.	+	+				+			

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2015	Розвиток кадрового потенціалу торговельних підприємств: концепція та методологія	Гармідер Л.Д.	+								
2016	Стратегії управління кадровим потенціалом аграрних підприємств	Бабко Н.М.	+	+	+						+
2017	Управління кадровим потенціалом держави в умовах побудови нової економіки	Арзамасова О.В.	+	+		+				+	
2017	Розвиток кадрового потенціалу промислового підприємства за умов економіки знань	Світлична В.Л.	+								
2017	Механізми формування кадрового потенціалу в гуманітарній сфері України	Ясько Р.О.	+								
2018	Діагностика кадрового потенціалу підприємства торгівлі	Пенюк В.О.	+								
2019	Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні	Селіванов С.В.	+								
2019	Ефективність управління кадровим потенціалом на підприємствах водного транспорту	Ільїна О.А.	+	+		+		+	+		+
2019	Формування кадрового потенціалу фінансового сектору економіки регіону	Вознюк-Богів І.М.	+								
2019	Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства.	Гонтюк В.А.	+	+		+					

Додаток Б

УЗАГАЛЬНЕННЯ ВИЗНАЧЕНЬ КАТЕГОРІЇ «КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА»

Таблиця Б.1

Визначення базових категорій щодо сфери праці

Визначення	Джерело
ЛЮДИНА	
- будь-яка особа; кожний; одиничне до люди; особа як втілення високих інтелектуальних і моральних властивостей	[11]
- істота, яка втілює вищий ступінь розвитку життя, суб'єкт суспільно-історичної діяльності; суб'єкт та продукт трудової діяльності в суспільстві, є системою, в якій фізичне та психічне, генетично обумовлене і прижиттєво сформоване, природнє і соціально сформоване творять нерозривну єдність	[12]
Населення - сукупність людей, які проживають на земній кулі, в якій-небудь країні, області і т. ін.	[11]
Особистість - конкретна людина з погляду її культури, особливостей характеру, поведінки і т. ін.; індивідуальність, особа.	[11]
Ресурс - запаси чого-небудь, які можна використати в разі потреби; засіб, можливість, якими можна скористатися в разі необхідності.	[11]
ПРАЦЯ	
- діяльність людини; сукупність цілеспрямованих дій, що потребують фізичної або розумової енергії і мають своїм призначенням створення матеріальних та духовних цінностей; труд.	[11]
- процес доцільної свідомої діяльності людей, за допомогою якої вони видозмінюють процес природи і пристосовують їх для задоволення своїх потреб	[12]

Таблиця Б.2

Ідентифікація сутності «кадровий потенціал підприємства»

Джерело	Сутнісна характеристика
1	2
Н.В. Прижигалінська [78]	Соціально-економічна категорія, що віддзеркалює сукупність штатних працівників забезпечувати виробничо-господарську діяльність з максимальною результативністю
А. Данилюк [79]	Головний ресурс підприємства, оскільки завдяки людському інтелекту може створюватися нова, конкурентоздатна продукція
В.Ф. Крисько [80]	Складна соціально-економічна категорія, 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

Продовження табл. Б.2

1	2
Лапін Є.В. [81]	сукупна спроможність виробничого персоналу забезпечити виробництво споживчих вартостей, які відповідають потребам ринку в конкретних економічних і науково-технічних умовах виробництва
Р. Болдирєва, Ф. Мосін [82]	загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій і досягненням цілей перспективного розвитку підприємства
Т.В. Білорус [18]	Можливості працівників, якість їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудові, особистісні, психологічні і фізіологічні якості та творчі здібності
В.В. Безсмертна [84]	Інтегральна сукупність можливостей персоналу до трудової активності, під якою розуміється його спроможність до творчої, продуктивної праці, до опанування нових знарядь праці, технології та способів трудової діяльності, до вдосконалення своєї професійної майстерності, інноваційної діяльності тощо
Л.Д. Гармідер [163]	Це соціально-економічне явище, яке відображає усю сукупність відносин, пов'язаних з підприємством та отримання бажаного результату, а також залежні від умов процесу виробництва, розподілу, обміну та споживання робочої сили
Н.С. Краснокутська [62]	сукупні можливості працівників підприємства досягти поставлені ними цілі (комерційні, операційні, фінансові)
Л.В. Шаульська [52]	сукупність штатних працівників, кількісні та якісні характеристики яких за відповідної мотивації та з урахуванням особливостей галузі забезпечують можливості та здатність в умовах ринкового середовища здійснювати виробничо-господарську діяльність з максимальною результативністю
Федорова В.А. [45]	інтегровану сукупність здатностей осіб, зайнятих у суспільному виробництві, а також зареєстрованих безробітних, що мають професійну підготовку, певну кваліфікацію, володіють відповідними компетенціями, творчими здібностями, кількісні та якісні характеристики яких (як реалізовані, так і наявні, але ще не мобілізовані) за умов відповідної мотивації та з урахуванням особливостей економічного розвитку забезпечують можливість здійснювати економічну діяльність з максимальною ефективністю для національної економіки та кадрову безпеку
Бурачек І.В., Дащенко В.В. [94]	міра здібностей і можливостей працівників матеріалізувати свої знання і уміння з метою забезпечення життєздатності і розвитку фірми.
Бурачек І.В., Дащенко В.В. [94]	можливості певної категорії робітників, спеціалістів, інших груп працівників, які можуть бути приведені в дію у процесі трудової діяльності відповідно до посадових обов'язків і поставлених перед колективом цілей на певному етапі розвитку
Галицька У. Б. [70]	величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використанні для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Продовження табл. Б.2

1	2
Т.М. Касіч-Пилипенко, Т.А. Дячко [42]	загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій та досягненням цілей перспективного розвитку підприємства; це наявні та потенційні можливості працівників, як цілісної системи (колективу), які використовуються і можуть бути використані в певний момент часу.
Абесінова О.К. [99]	соціально-економічне поняття, що відображає здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, а також його освітній, професійно-кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотивації, які у комплексі можуть забезпечити досягнення цілей підприємства.
Довбенко В.І. [98]	тимчасові вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання
Безсмертна В.В. [84]	сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні й психологічні можливості працівника, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики
С. Б. Іваницька [100]	Трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал. В загальному плані сутність кадрового потенціалу відображає якісну і кількісну характеристики трудового потенціалу постійних, перш за все кваліфікованих працівників підприємства
В.М. Гриньова, Г.І. Писаревська [37]	величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку
Железняк В. В. [101]	приховані здатності кваліфікаційних працівників підприємства (кадрів підприємства), що можуть виявитися за певних умов відповідно до їх здібностей (індивідуально стійких психічних властивостей людини, що визначають її успіхи в різних видах діяльності)
Михайлов О.О. [39]	складне, багатогранне поняття, під яким доцільно розуміти сукупність здатностей працівників, які виникають у результаті синергетичного ефекту на рівні соціально-економічної системи під час їх взаємодії, що дозволяє перетворити можливості та сильні сторони підприємства в певний момент часу у готовий та конкурентоспроможний продукт чи послугу, створити додаткову вартість, забезпечити зростання вартості підприємства та його сталий розвиток.
Берглезова Т.В. [64]	вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту

Продовження табл. Б.2

1	2
О. В. Бондаренко [38]	Сукупність здібностей і можливостей працівників, що забезпечують безперервність діяльності підприємства та розвиток на основі власного бачення виконання посадових завдань, активній участі в господарській діяльності та зацікавленні у постійному самовдосконаленні
Машико Е.С. [44]	соціально-економічна категорія, що відображає кількісні характеристики працівників, його наявні та нереалізовані можливості і здібності, які в процесі взаємодії з рештою факторів виробництва та при прийнятті оптимальних управлінських рішень забезпечують досягнення цілей індивіда, підприємства, галузі, території та суспільства в цілому.
Маслов Е.В. [63]	сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, знань і професійно-кваліфікаційних навичок
Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. [104]	існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства.
І.В. Зайченко [40]	відкрита соціально-економічна система, яка включає в себе сукупний ефект від взаємодії кадрів певного складу та структури, які володіють відповідними до потреб підприємства загальноосвітніми та професійними знаннями і навичками, рівнем творчості, людськими якостями, рівнем мотивованості, для забезпечення ефективного функціонування підприємства, досягнення мети його довгострокового розвитку в ринковому середовищі, що постійно змінюється та завчасної адаптації до його змін
Пенюк В.О. [107]	сукупність кадрів та їх компетентностей (або компетенцій), що визначають кадрові можливості підприємства
І. Плєтнікова [108]	сукупність здібностей виробничого персоналу підприємства забезпечити виробництво споживчих вартостей, які відповідають потребам ринку в конкретних економічних та науково-технічних умовах виробництва, а також повна реалізація свого індивідуального потенціалу для досягнення поставлених цілей при виробництві товарів і послуг
В. Москаленко [110]	узагальнена характеристика системи формування, розподілу й використання кадрів, до якої включаються як зайняті в суспільному виробництві, так і незайняті, але здатні трудитися в залежності від своїх можливостей

Додаток В

ВІДБІР ХАРАКТЕРИСТИК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Таблиця В.1.

Варіації формування критеріїв SMART [175]

S	specific (конкретний), significant (значний, значимий), stretching (гнучкий)
M	measurable (вимірюваний), motivational (мотивуючий або стимулюючий), manageable (здійсненний; який можна здійснити)
A	attainable, achievable (той, якого можна досягти), acceptable (бажаний), ambitious (аабіційний), action-oriented (орієнтований на дію), agreed upon (узгоджений з цілями більш високого рівня)
R	realistic (реалістичний), relevant (значимий), reasonable (доцільний, той, що базується на здоровому глузді), rewarding (рентабельний), result-oriented (орієнтований на результат)
T	timely (своєчасний), time-bound (обмежений часовими рамками), tangible (речовинний, відчутний)

Шановний експерте!

Просимо Вас висловити свою думку щодо доцільності включення характеристики кадрового потенціалу на підприємстві з метою його подальшого оцінювання. Для кожної характеристики, що представлені в таблиці, необхідно надати однозначну відповідь щодо доцільності її врахування: «0» - не враховуємо; «1» - враховуємо. Під час виставлянні відповідей, враховуйте SMART-критерії, що наведені нижче.

Дякуємо за вашу думку та плідну співпрацю!

Таблиця В.2

SMART-критерії до відбору характеристик КПП

Позначення	Значення	Сутнісне навантаження
S	specific (конкретний)	Характеристика повинна бути зрозумілою (конкретною)
M	measurable (вимірюваний)	можливість оцінювання або вираження в показнику, тобто формалізація
A	acceptable (бажаний), agreed upon (узгоджений з більш високим рівнем)	виділення характеристик для кадрового потенціалу підприємства та окремого працівника як носія кадрового потенціалу; характеристики повинні носити бажаний характер для керівництва підприємства та самих працівників.
R	relevant (значимий), reasonable (доцільний, той, що базується на здоровому глузді)	Характеристика повинна бути значимою та базуватися на доцільності використання для оцінювання КП
T	*transitionable* (перехідний, змінний)	перехід від загального до часткового (метод загального аналізу).

Таблиця В.3

Множина характеристик кадрового потенціалу

Характеристика	«0»	«1»
Психологічні можливості працівників;		
Інтелектуальні здібності		
Креативні здібності;		
Комунікативність		
Професійна етика та відповідальність		
Ставлення до праці, дисципліна		
Задоволеність працею		
Здоров'я		
Здатність до саморозвитку		
Рівень освіти		
Відповідальність		
Творчі здібності		
Компетентність		
Професіоналізм		
Трудова активність		
Інноваційна активності		
Фізичні / фізіологічні якості працівників		
Особистісні якості працівників		
Соціально-мотиваційні		
Стаж роботи в організації		
Загальний стаж робот		
Моральність		
Чисельність працівників вищої кваліфікації (кандидатів і докторів наук)		
Структура працівників за рівнем та напрямками професійної підготовки		
Статевовікова структура (склад) працівників		
Середнє число років навчання, професійної підготовки		
Професійний стаж		
Тривалість трудової діяльності		
Віковий склад та структура персоналу		
Професійно-кваліфікаційний склад кадрів		
Рух робочої сили (коефіцієнти обороту з прийому, обороту з вибуття, загального обороту, плинності кадрів)		
Ефективність праці (продуктивність праці, трудомісткість продукції, фондоозброєність праці та ін.)		
Використання робочого часу (фактично відпрацьований час, табельний фонд часу, простої, неявки на роботу та ін.)		
Корпоративна культура		
Середній вік працівників		
Середній стаж роботи на підприємстві		
Динаміка плинності кадрів		
Середня заробітна плата робітників, фахівців, керівників, її співвідношення з відповідними виплатами на підприємствах-конкурентах		
Кількість робочого часу, можливого до відпрацьовування при нормальному рівні інтенсивності праці (межі можливої участі працівника у праці)		
Кількість (середньооблікова, явочна чисельність) працівників		
Укомплектованість кадрами (рівень заміщення посади)		

Додаток Г

ОПИС СУТНОСТІ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Шановний експерте!

Просимо Вас висловити свою думку щодо пріоритетності груп методів управління для їх використання стосовно певних вікових груп. Для кожної групи методів та вікової групи, характеристики яких представлені в таблицях Г.1 та Г.2, необхідно виставити певний ранг – від 1 до 4 за пріоритеністю використання в табл. Г.3. Дякуємо за вашу думку та плідну співпрацю!

Таблиця Г.1

Характеристика методів управління кадровим потенціалом підприємства

Найменування	Характеристика
1	2
Економічні методи	базуються на досягнення цілей на основі економічних законів; сукупність способів впливу шляхом формування економічних умов, які спонукають працівників діяти у потрібному напрямі. Наслідки невиконання: матеріальні збитки, санкції, штрафи. Наслідки виконання: премії, зростання оплати праці
Адміністративні методи:	характеризуються підпорядкуванням волі керованого об'єкта волі управляючого суб'єкта; сукупність способів і прийомів, дій прямого і обов'язкового визначення поведінки і діяльності людей з боку відповідних керівних компонентів держави. Є можливість врахування інтересів керованих шляхом попереднього обговорення управлінських рішень
-адміністративно-правові методи	мають державно-владний, юридичний характер (вказівки, розпорядження суб'єкта управління, що виражені в правовій формі, обов'язкові для виконання, що гарантуються силою держави).
- адміністративно організаційні	базуються на авторитеті верховенства органу або керівника, який є організатором діяльності підлеглих.
Організаційні методи	характеризуються безпосереднім впливом на функціонування та поведінку керованих об'єктів і осіб. Розрізняють: переконання та примус. Переконання передбачає стимулювання свідомості, бажаної інтересам працівника поведінки людини в процесі діяльності. Примус - спрямований на спонукання працівника до належної поведінки всупереч його бажанню
Соціально-психологічні методи:	базуються на використанні соціально-психологічних факторів і спрямовані на управління соціально-психологічними відносинам, що складаються в колективі, для досягнення поставлених перед організацією цілей. Сюди відносять: заходи виховання, вирішення і популяризації цілей та змісту управління, засоби морального заохочення і стягнення, врахування психологічних особливостей характеру і орієнтації людини. Особливість: виробити і підтримати певні переконання, духовні цінності, моральні позиції, психологічні установки щодо управління і тих дій, які необхідні для його здійснення

Продовження табл. Г.1

1	2
- соціальні методи	сукупність способів формування впливу на розвиток колективу й соціальних процесів всередині підприємства; ґрунтуються на врахуванні особливостей працівників, культурних норм і цінностей та форм спілкування. Забезпечують формування і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою людей через інтереси, мотиви, потреби, цілі тощо
- психологічні методи	регулюють відносини між всіма членами колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. За допомогою психологічних методів у колективі створюється доброзичлива творча обстановка, що сприяє найкращому виконанню працівниками своїх обов'язків та досягненню високих результатів роботи, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств

Таблиця Г.2

Типи та характеристики людських поколінь, що визначають їх поводження на ринку праці

Покоління	Роки	Характеристики	Особливості в сфері праці
X	54-39 років	вміння розраховувати тільки на себе, альтернативне мислення, готовність вибирати і змінюватися; готовність до змін, можливість вибору, глобальна інформованість, технічна грамотність, прагнення вчитися	справляються з рутинною роботою краще, трудоголіки, поступове кар'єрне зростання; фундаментальний підхід у вирішенні поставлених завдань
У	38-24 роки	Інфантильність, цифрові емігранти, гнучкість, вільний стиль в спілкуванні та управлінні, а також високу динамічність.	системне мислення, відповідальність, негайне кар'єрне зростання, наявність вільного графіку; визнання і винагорода за свою працю; завдання-вектор руху-deadlines; свобода дій
Z	23-18 роки	цифрові аборигени; інфантилізм, індивідуалізм, залежність від соціальних мереж, егоцентризм	вміння творчо вирішувати завдання, відсутність страху втратити роботу, цінність часу, високе он-лайн та цифрове сприйняття, робота з інформацією; слабка соціальна залученість нездатність до командної роботи; орієнтація на власні цілі

Таблиця Г.3

Перелік компонент для відбору експертами

Покоління / Методи	X	Y	Z
	54-39 років	38-24 роки	23-18 роки
Адміністративні			
Економічні			
Організаційні			
Соціально-психологічні			

Таблиця Г.4

Узагальнення думок експертів щодо пріорітетності методів управління

Покоління / Методи	X	Y	Z
	54-39 років	38-24 роки	23-18 роки
Адміністративні	1	3	4
Економічні	2	4	2
Організаційні	3	3	3
Соціально-психологічні	4	2	1

Додаток Д

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Таблиця Д.1

Восьмикритеріальна ієрархічно-фасетна класифікація методів управління кадровим потенціалом підприємства

Залежно від проявів потенціалу	Залежно від категорії поколінь	За ознакою належності до функцій управління	За змістом	За характером етапів управлінської діяльності	За характером змін у системі управління	За характером впливу на виконавців	За типом впливу на виконавців	Коди видів методів
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.1 методи out-управління	2.1 методи, спрямовані на X-покоління	3.1 аналіз	4.1 адміністративні 4.1.1 адміністративно-правові 4.1.2 адміністративно-розпорядчі;	5.1 методи підготовки	6.1 інноваційні	7.1 прямого впливу	8.1 формальні	1.1-2.2-3.5-4.1-5.1-6.2-7.1-8.1-
1.2 методи in-управління	2.2 методи, спрямовані на Y-покоління	3.2 оцінювання	4.2 організаційні 4.2.1 організаційне регламентування 4.2.2 організаційне нормування 4.2.3 організаційно-методичне інструктування	5.2 ухвалення	6.2 традиційні	7.2 непрямого впливу	8.2 неформальні	1.2-2.1-3.6-4.4-5.2-6.2-7.1-8.2

Продовження табл. Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
-	2.3 методи, спрямовані на Z-покоління	3.3 цілепокладання	4.3 економічні	5.3 організації	-	-	-	-
-	-	3.4 планування	4.4 соціально-психологічні: 4.4.1 соціальні 4.4.2 психологічні	5.4 контролю за виконанням управлінських рішень	-	-	-	-
-	-	3.5 організація	-	-	-	-	-	-
-	-	3.6 мотивація	-	-	-	-	-	-
-	-	3.7 формування	-	-	-	-	-	-
-	-	3.8 використання	-	-	-	-	-	-
-	-	3.9 розвиток	-	-	-	-	-	-
-	-	3.10 контроль	-	-	-	-	-	-

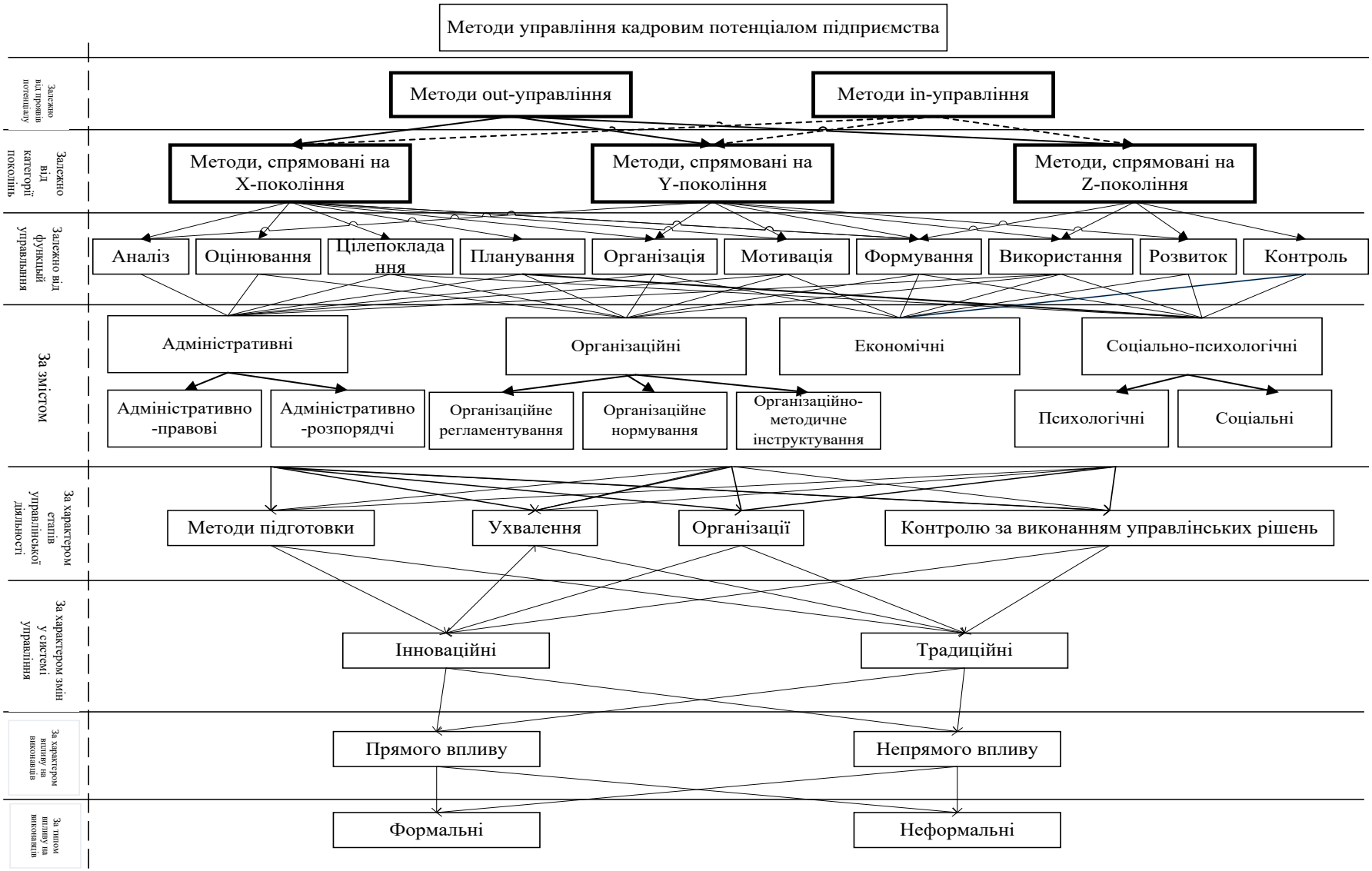


Рис. Д.1. Ієрархічно-фасетна класифікація методів управління кадровим потенціалом підприємств

Додаток Е

РЕЗУЛЬТАТИ БІНАРНОГО ВІДБОРУ КОМПОНЕНТ І ХАРАКТЕРИСТИК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКА ТА ПІДПРИЄМСТВА

Таблиця Е.1

Бінарна матриця відбору характеристик для оцінювання кадрового потенціалу підприємства

Характеристика	Експерти															Всього
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	2	3	4	5	6	7	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Психологічні можливості працівників	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Інтелектуальні здібності	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2
Креативні здібності	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	14
Комунікативність	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3
Професійна етика та відповідальність	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	14
Ставлення до праці, дисципліна	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Задоволеність працею	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	13
Здоров’я	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	14
Здатність до саморозвитку	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	14
Рівень освіти	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Відповідальність	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	14
Творчі здібності	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	4
Компетентність	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	4
Професіоналізм	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3
Трудова активність	0	0	0	0	0	0		0	1	0	0	0	0	1	0	2
Інноваційна активності	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Фізичні / фізіологічні якості працівників	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Особистісні якості працівників	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	3
Соціально-мотиваційні	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Стаж роботи в організації	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	14
Загальний стаж робот	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	14
Моральність	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	12
Чисельність працівників вищої кваліфікації (кандидатів і докторів наук)	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	3

Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Структура працівників за рівнем та напрямками професійної підготовки	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	12
Середнє число років навчання, професійної підготовки	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Професійний стаж	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	10
Статевовікова структура	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Професійно-кваліфікаційний склад кадрів	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Рух робочої сили (коефіцієнти обороту з прийому, обороту з вибуття, загального обороту, плинності кадрів)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Ефективність праці (продуктивність праці, трудомісткість продукції, фондоозброєність праці та ін.)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Використання робочого часу (фактично відпрацьований час, табельний фонд часу, простої, неявки на роботу та ін.)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Корпоративна культура	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	13
Середній вік працівників	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Динаміка плинності кадрів	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Середня заробітна плата робітників, фахівців, керівників, її співвідношення з відповідними виплатами на підприємствах-конкурентах	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	14
Кількість робочого часу, можливого до відпрацьовування при нормальному рівні інтенсивності праці (межі можливої участі працівника у праці)	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	4

Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Кількість (середньооблікова, явочна чисельність) працівників	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	14
Укомплектованість кадрами (рівень заміщення посади)	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	12

Коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}m^2(n^3 - n) - m\sum T_i},$$

де S = 334575,5; n = 38; m = 15.

$$T_i = \frac{1}{12}\sum(t_l^3 - t_l),$$

де L_i - число зв'язок (видів елементів, що повторюються) в оцінках *і-го* експерта,

t_l – кількість елементів в *l-й* зв'язці для *і-го* експерта (кількість елементів, що повторюються);

$\sum T_i$ = 28049.

$$W = \frac{334575,5}{\frac{1}{12}15^2(38^3 - 38) - 15 \times 28049} = 0,55.$$

W = 0,55 свідчить про середній рівень узгодженості думок експертів.

МЕТОДИКИ РОЗРАХУНКУ ТА УНІФІКАЦІЇ ОЦІНОЧНИХ ПОКАЗНИКІВ

Методика визначення середнього рівня стійкості до стресу колективу

Середній рівень стійкості до стресу колективу можна визначити на основі методика визначення стресостійкості й соціальної адаптації Холмса й Раге [369].

1. Визначається рівень стресостікойсті кожного представник КПП на основі методики Холмса й Раге в балах.

2. Уніфікуються бали із тестової шкали в 10-бальну шкалу підприємства.

Таблиця Е.2

Уніфікація шкали методики Холмса й Раге та оціночної шкали підприємства

Загальна сума балів	Ступінь опірності стресу	Шкала підприємства, бали
150-199	Високий	8-10
200-299	Граничний	5,7
300 і більше	Низький (уразливість)	1-4

3. Визначається середній рівень стресостійкості по підприємству за формулою:

$$A_{21}^{КПП} = \frac{\sum R_c}{Ч_{КПП}},$$

де R_c рівень стресостійкості кожного представника КПП (оцінюється експертом)

Методика визначення середнього рівня саморозвитку, професійної відповідальності; соціальної відповідальності; бренду / репутації; організації / самоорганізації; професійної етики; креативності

Метод: *графічна шкала оцінок*. Критеріям оцінки надаються числові значення. Керівники, оцінюючи персонал, наносять значення по кожному критерію на числову вісь, яка є континуумом точок [370].

Таблиця Е.3

Оціночна шкала для визначення значень за показниками КПП

Показник оцінювання ($A_i^{КПП}$)	Бали *(Б)*									
	Низький рівень				Середній рівень			Високий рівень		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Освітня компонента ($k_{ПФ}$) І рівня										
Рівень саморозвитку										

Продовження табл. Е.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Соціально-гуманістичною компонентою ($k_{СГ}$) І рівня										
Рівень професійної відповідальності										
Рівень соціальної відповідальності										
Рівень бренду / репутації										
Рівень організації / самоорганізації										
Культурно-моральною компонентою ($k_{СГ}$) І рівня										
Рівень професійної етики										
Інноваційна компонентою ($k_{І}$) І рівня										
Рівень креативності										

Середній рівень за кожним показником обчислюється на основі формули середньоарифметичної

$$A_i^{КПП} = \frac{\sum Б}{\sum p},$$

де $\sum p$ чисельність представників кадрового потенціалу підприємства.

Методика визначення середнього рівня прийняття корпоративної культури по підприємству

Таблиця Е.4

Рівень прийняття корпоративної культури по підприємству (*адаптовано автором на основі* [371-372])

Ступінь задоволеності	Бал (x)	Кількість працівників (f)	Розрахункові величини ($x \times f$)
Рівень прийняття корпоративної культури підприємства			
Задоволені	10		
Швидше за все задоволені	8		
Вагаються відповісти	5		
Швидше за все незадоволені	3		
Незадоволені	1		
Разом	-		

Середній ранг задоволеності приймає значення в інтервалі від 10,0 до 1 (тобто чим ближче значення балів до 10, тим більше працівники задоволені власною працею і, навпаки, чим ближче значення показника до 1, тим менше задоволення трудовою діяльністю). Середній бал обчислимо за формулою:

$$\overline{x_n} = \frac{\sum xf}{\sum f},$$

де $\overline{x_n}$ – середній бал n-ї ознаки; $\sum xf$ - сума розрахункових величин; $\sum f$ - чисельність працівників.

Методика визначення середього рівня задоволеністю працею по підприємству

Таблиця Е.5

Рівень задоволеності працею по підприємству (*адаптовано автором на основі* [371-372])

Ступінь задоволеності	Бал (x)	Кількість працівників (f)	Розрахункові величини ($x \times f$)
Рівень задоволеності працею (нематеріальний аспект)			
Задоволені	10		
Швидше за все задоволені	8		
Вагаються відповісти	5		
Швидше за все незадоволені	3		
Незадоволені	1		
Разом	-		
Рівень задоволеності працею (матеріальний аспект)			
Задоволені	10		
Швидше за все задоволені	8		
Вагаються відповісти	5		
Швидше за все незадоволені	3		
Незадоволені	1		
Разом	-		

Середній ранг задоволеності приймає значення в інтервалі від 10,0 до 1 (тобто чим ближче значення балів до 10, тим більше працівники задоволені

власною працею і, навпаки, чим ближче значення показника до 1, тим менше задоволення трудовою діяльністю). Середній бал обчислимо за формулою:

$$\overline{x_n} = \frac{\sum xf}{\sum f},$$

де $\overline{x_n}$ – середній бал n-ї ознаки;

$\sum xf$ - сума розрахункових величин;

$\sum f$ - чисельність працівників.

Таблиця Е.6

Уніфікація оціночних показників І рівня з критерієм >< 1 в бальну систему оцінки

Показник	Критичне значення	Шкала підприємства, бали	
		>=1	<1
Відповідність працівників підприємства посадам	1	10	1
Співвідношення чисельності працівників за професійними групами з фактичною чисельністю	1	10	1
Співвідношення фактичного та необхідного кваліфікаційного розрядів	1↑	10	1
Співвідношення жінок та чоловіків	1	10	1
Співвідношення жінок та чоловіків на керівних посадах	1	10	1
Відповідність працівників підприємства за освітніми вимогами посадам	1	10	1
Співвідношення темпів приросту середньомісячної заробітної плати по підприємству та середньомісячної заробітної плати в галузі	>1	10	1
Приріст чисельності штатних працівників високої кваліфікації	>1	10	1
Співвідношення коефіцієнту обороту з прийняття та коефіцієнту з вибуття;	>1	10	1
Темп приросту продуктивності праці по підприємству;	>1	10	1
Темп приросту відпрацьованого часу по підприємству;	>1	10	1
Темп приросту кількості інноваційних розробок по підприємству	>1	10	1

Таблиця Е.7

Уніфікація оціночних показників ІІ рівня з критерієм >< 1 в бальну систему оцінки

Показник	Критичне значення	Шкала підприємства, бали	
		>=1	=<1
Співвідношення стажу роботи за спеціальністю та загального стажу роботи	1	10	1
Загальний стаж роботи за спеціальністю на даному підприємстві	1	10	1
Відповідність працівника підприємства посаді	1	10	1
Співвідношення рівня (розряда) кваліфікації із середнім	>1	10	1
Відповідність працівника за освітніми вимогами посаді	1	10	1
Співвідношення темпів приросту середньомісячної заробітної плати працівника та середньомісячної	>1	10	1
Темп приросту продуктивності праці працівника	>1	10	1
Темп приросту відпрацьованого часу працівника	>1	10	1
Співвідношення кількості інноваційних продуктів працівника та середнього по підприємству	1↑	10	1
Співвідношення питомої вага невідпрацьованого через хворобу у загальній величині запланованого часу працівника до такої ж величини по підприємству	↓1	1	10
Співвідношення темпу приросту продуктивності праці працівника та темпу приросту продуктивності праці по підприємству	1↑	10	1
Співвідношення темпу приросту відпрацьованого часу працівника та темпу приросту відпрацьованого часу по підприємству	1↑	10	1

Таблиця Е.8

Оціночна шкала для визначення значень за показниками І та ІІ рівня

Показники	Значення				
	(0;3]	(3;6]	(6;9]	(9-12]	(12-15)
	Бальна шкала				
1	2	3	4	5	6
Питома вага невідпрацьованого через хворобу часу у загальній величині фонду робочого часу, %	10	8	5	3	1

Продовження табл. Е.8

1	2	3	4	5	6
Питома вага невідпрацьованого через хворобу у загальній величині запланованого часу працівника, %	10	8	5	3	1
Середній рівень порушення трудової дисципліни, випадків на особу	10	8	5	3	1
Рівень порушення трудової дисципліни працівником (випадків)	10	8	5	3	1

Визначаємо число груп за формулою Стерджеса:

$$n = 1 + 3{,}322 \lg N,$$

де N – кількість одиниць сукупності (більше 10, приймаємо 15);

n – кількість груп.

$$n = 1 + 3{,}322 \lg(15) = 4{,}9$$

Приймаємо 5 груп. Інтервали групування (i) визначаємо за формулою:

$$i = \frac{x_{\max} - x_{\min}}{n},$$

де $x_{\max}, x_{\min}$ - максимальне та мінімальне значення ознаки сукупності.

$i = \frac{15 - 0}{5} = 3.$

Таблиця Е.9

Оціночна шкала для визначення значень за показниками I та II рівня щодо тривалості трудової діяльності

Показник	Стаж, роки						
	(>20)	(15-20]	(10-15]	(5-10]	(3-5]	(1-3]	(0-1]
	Бальна шкала						
Середній стаж роботи працівників	10	8	7	5	4	3	1
Середній стаж роботи працівників на даному підприємстві	10	8	7	5	4	3	1
Стаж роботи працівника	10	8	7	5	4	3	1
Загальний стаж роботи працівника на даному підприємстві	10	8	7	5	4	3	1

Таблиця Е.10

Оціночна шкала для визначення значень за показниками I та II рівня щодо віку

Показник	Вік, роки						
	(20-26]	(26-32]	(32-38]	(38-44]	(44-50]	(50-56]	(56-62)
	Бальна шкала						
Середній вік працівників підприємства	3	5	8	10	8	5	3
Вік працівника підприємства	3	5	8	10	8	5	3

Визначаємо число груп за формулою Стерджеса:

$$n = 1 + 3{,}322 \lg(62) = 6{,}9$$

Приймаємо 7 груп. Інтервали групування (i) визначаємо за формулою:

$$i = \frac{62 - 20}{7} = 6.$$

Приймаємо 6.

Додаток И

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Таблиця И.1

Методи оцінювання трудового потенціалу окремих працівників [375]

Групи методів	Назва методу	Характеристика
1	2	3
Якісні	Метод інтерв'ю	Трудовий потенціал працівника визначають на основі його усних відповідей на запитання компетентних експертів-оцінювачів, які виносять суб'єктивні судження щодо коректності чи некоректності відповідей на вузькоспеціалізовані запитання.
	Метод вільних характеристик	Трудовий потенціал працівника оцінюють на основі найяскравіших здобутків та найгірших помилок у роботі людини
	Метод ділових ігор	Трудовий потенціал працівника визначають на основі спостережень та результатів його участі в імітаційних іграх, змодельованих під конкретне підприємство.
	Матричний метод	Трудовий потенціал працівника визначають на основі кількісного значення інтегрального рейтингового показника трудового потенціалу підприємства.
	Метод «360 градусів»	Трудовий потенціал працівника оцінюють на основі суджень його професійно-трудового оточення.
	Описовий метод	Оцінювач самостійно визначає й описує позитивні та негативні характеристики працівника, які зумовлюють розмір його трудового потенціалу підприємства
	Метод оцінювання за вирішальною ситуацією	Трудовий потенціал працівника визначають на основі його поведінки чи вирішення основних виробничо-господарських ситуацій, змодельованих чи ініційованих оцінювачем у рамках конкретної організації.
Кількісні	Рейтинговий метод	Трудовий потенціал працівника визначають на підставі оцінювання його істотних трудових якостей за оцінковими шкалами, які розробляє оцінювач за певними критеріями
	Ранговий метод	Метод не враховує зміни ступеня впливу показників зі зменшенням їх важливості і може привести до помилок під час оцінки трудового потенціалу.
	Метод визначеного розподілу	Трудовий потенціал працівника встановлюється експертом-оцінювачем у рамках допустимих інтервалів, які в сукупності формують фіксований розподіл усіх оцінок.

Продовження табл. И.1

1	2	3
Комбіновані	Метод анкетування	Трудовий потенціал працівника оцінюють на основі заповнених ним самим анкет, розроблених оцінювачем, де фіксуються всі істотні позитивні і негативні характеристики
	Метод порівняння парами	Трудовий потенціал окремого працівника визначають через багатоетапне зіставлення продуктивності, освітньо-культурних та ін. його характеристик з аналогічними параметрами інших працівників підприємства, які виконують схожі роботи.
	Тестування	Трудовий потенціал працівника визначають за резуль- татами вирішення психологічних, фізіологічних та кваліфікаційно-освітніх завдань.
	Метод суми оцінок	Трудовий потенціал працівника визначають на основі розрахунку загального інтегрального показника як суми його фактичних значень, виражених в абсолютних або відносних величинах.
	Метод класифікації	Трудовий потенціал окремого працівника визначається на основі ранжування всіх працюючих на підприємстві за визначеним критерієм, а також вибору трудової характеристики найкращого з них як еталонне значення.
	Метод шкали спостереження за поведінкою	Загалом, метод базується на постулатах попередніх даних, але фіксуються небажані характеристики, а відсутність негативних дій, специфічної поведінки, стресових навантажень.
	Метод оцінки на базі моделей компетентності	Трудовий потенціал працівника визначається за допомогою формалізованих моделей компетентності, які становлять систему оцінювання інтелектуальних, професійних та інших характеристик, істотних у рамках конкретної організації.

Таблиця И.2

Систематизація наукових підходів, їх складників, переваг та недоліків [375]

Науковий підхід	Методи	Показники	Переваги	Недоліки
Витратний	Метод аналізу витрат	Операційні, фінансові, інвестиційні, виробничі витрати	Можливість оцінки вартості трудового потенціалу та ефективності витрат на нього; можливість використання для оцінки трудового потенціалу на будь-якому з рівнів прояву	Обмеженість у застосуванні залежно від цілей та завдань проведення оцінки трудового потенціалу
Порівняльний підхід	Якісні методи, кількісні методи комбіновані методи	Показники професійної компетентності, показники творчої активності, показники кількості, якості та оперативності виконання робіт, показники трудової дисципліни, показники колективної роботи	Орієнтація на фактичні дані дає змогу уникнути розбіжностей під час оцінки трудового потенціалу; достовірна фактична інформація підвищує точність аналітичних розрахунків оцінки трудового потенціалу	Потребує прозорої оцінки трудового потенціалу; неможливість оцінки унікальних чи специфічних характеристик трудового потенціалу; значні витрати часу та ресурсів на збирання та опрацювання великого масиву інформації
Результативний підхід	Метод оцінки нормативом роботи	Показники продуктивності праці та трудомісткість, прибуток	Відображення безпосередніх результатів праці носія (носіїв) трудового потенціалу; цінність для внутрішнього обліку праці на підприємстві	Обмеженість у застосуванні залежно від рівнів прояву трудового потенціалу, цілей та завдань проведення оцінки трудового потенціалу
Ресурсний	Метод рядів динаміки	Відпрацьований час, працеємність	Можливість використання для оцінки трудового потенціалу за його компонентами на будь-якому з рівнів прояву; доступність інформації для оцінки трудового потенціалу; простота розрахунків показників оцінки трудового потенціалу	Можливість використання для оцінки трудового потенціалу за його компонентами на будь-якому з рівнів прояву; доступність інформації для оцінки трудового потенціалу; простота розрахунків показників оцінки трудового потенціалу
Факторний	Метод визначення стимуляторів та дестимуляторів	Тривалість трудового життя, рівень зайнятості населення, рівень підвищення кваліфікації, рівень інтелектуального потенціалу; кількість захворювань, рівень вивільнення працівників із підприємств за економічними причинами та ін.	Відображення характеру та сили впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на трудовий потенціал та тенденції його розвитку; значний методичний інструментарій	Суб'єктивність під час виділення факторів впливу на трудовий потенціал; обмеженість у застосуванні (переважне застосування для оцінки трудового потенціалу на мезорівні)

Продовження табл. И.2

Інтегральний	Метод експертних оцінок	рівня освіти, коефіцієнт інноваційної активності, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт фізичної працездатності	інструментарій (у т. ч. кореляційний, факторний, кластерний аналізи, побудова рівняння регресії)	широке застосування методу експертних оцінок, що знижує достовірність результатів оцінки
Суб'єктивний	Якісні методи, кількісні методи	Показники професійної компетентності	Індивідуальний підхід до оцінки трудового потенціалу працівника; значна кількість різноманітних методів оцінки	Обмеженість у застосуванні; високий рівень суб'єктивізму, недостовірності, варіативності результатів оцінки трудового потенціалу

Таблиця И.3

Рейтинг відібраних методів оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві

Ранг	Назва методу	Сутність	Джерело
1	Коефіцієнтний	Базується на розрахунку ряду коефіцієнтів, які описують кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу.	[169]
2	Експертний	Базується на оцінці експертами, що допомагають отримати більш об'єкти вні та достовірні оцінки за допомогою введення критеріїв оцінювання, застосування різноманітних форм опитуванн , ведення коефіц ієнтів компе тентності експертів, удосконалення об робки оцінок	[169]
3	Витратний	Базується на сумі фактичних витрат на його створення (фактична заробітна плата, витрати на забезпечення умов роботи, оплата соціального забезпечення, тощо)	[169]
4	Радарний	Базується на розрахунку відносної площі радару, що будується всередині оціночного кола за визначеним показниками (критеріями). При цьому, показники та їх оцінка здійснюється експертами (фахівцями), а зведення до інтегрального значення відбувається за формулою площі	[87,375]

Додаток Ж

ОБГРУНТУВАННЯ ПІДХОДУ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЗА МЕТОДОМ Т. САААТІ

Шановний експерте!

Просимо Вас висловити свою думку щодо методу оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві із врахуванням критеріїв. Методи наведені в табл. Ж.1.

Таблиця Ж.1

Методи оцінювання кадрового потенціалу підприємства

Назва методу	Сутність
Коефіцієнтний	Базується на розрахунку ряду коефіцієнтів, які описують кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу.
Експертний	Базується на оцінці експертами, що допомагають отримати більш об'єкти вні та достовірні оцінки за допомогою введення критеріїв оцінювання, застосування різноманітних форм опитуванн , ведення коефіц ієнтів компе тентності експертів, удосконалення об робки оцінок
Витратний	Базується на сумі фактичних витрат на його створення(фактична заробітна плата, витрати на забезпечення умов роботи, оплата соціального забезпечення, тощо)
Радарний	Базується на розрахунку відносної площі радару, що будується всередині оціночного кола за визначеним показниками (критеріями). При цьому, показники та їх оцінка здійснюється експертами (фахівцями), а зведення до інтегрального значення відбувається за формулою площі.

Саме з них необхідно обрати оптимальний для оцінювання кадрового потенціалу, користуючись шкалою відносної вагомості (табл. Ж.2).

Талиця Ж.2

Шкала відносної вагомості критеріїв [391-393]

Інтенсивність відносної вагомості	Визначення
Однозначна (точна) оцінка	
1	Рівнозначна вагомість
3	Помірна перевага
5	Середня перевага
7	Перевага вища середньої
9	Значна перевага
Компромісні випадки (проміжні рішення між двома сусідніми оцінками)	
2	Між рівнозначною вагомістю та помірною перевагою
4	Між помірною та середньою перевагою
6	Між середньою перевагою та перевагою вище середньої
8	Між перевагою вище середньої та значною перевагою

Дякуємо за вашу думку та плідну співпрацю!

Додаток К

МЕТОДИ ВИБОРУ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Шановний експерте!

Просимо Вас висловити свою думку щодо доцільності включення критеріїв, що висуваються до методичного інструментарію оцінювання кадрового потенціалу на транспортному підприємства. Для кожного критерію, що представлений в таблиці, необхідно надати однозначну відповідь щодо доцільності її врхування: «0» - не враховуємо; «1» - враховуємо.

Дякуємо за вашу думку та плідну співпрацю!

Таблиця К.1

Перелік критеріїв, що висуваються до методичного інструментарію оцінювання кадрового потенціалу транспортного підприємства

Назва критерію	«0»	«1»
Точність		
Вимірюваність		
Універсальність		
Простота		
Конкретність		
Швидкість		
Доступність		

Таблиця К.2

Бінарна матриця відбору критеріїв, що висуваються до методичного інструментарію оцінювання кадрового потенціалу на транспортному підприємства

Назва критерію	Експерти															Всього
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Точність	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3
Вимірюваність	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	12
Універсальність	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Простота	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Конкретність	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Швидкість	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	4
Доступність	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15

Коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}m^2(n^3 - n) - m\sum T_i},$$

де S = 3171, n = 7, m = 15.

$$T_i = \frac{1}{12}\sum(t_l^3 - t_l),$$

де L_i - число зв'язок (видів елементів, що повторюються) в оцінках *і-го* експерта,

t_l – кількість елементів в *l-й* зв'язці для *і-го* експерта (кількість елементів, що повторюються);

$\sum T_i$ =119.

$$W = \frac{3171}{\frac{1}{12}15^2(7^3 - 7) - 15 \times 119} = 0{,}67.$$

W = 0,7 свідчить про високий рівень узгодженості думок експертів.

Таблиця К.3

Матриця попарних порівнянь для елементів 2-го рівня за експертами

Експерт 1					Експерт 6					Експерт 11				
Критерії	$К_1$	$К_2$	$К_3$		Критерії	$К_1$	$К_2$	$К_3$		Критерії	$К_1$	$К_2$	$К_3$	
$К_1$	1	3,00	3,00		$К_1$	1	3	5		$К_1$	1	3	3	
$К_2$	0,3	1,00	0,33		$К_2$	0,3	1	0,3		$К_2$	0,3	1	0,3	
$К_3$	0,3	3	1		$К_3$	0,3	3	1		$К_3$	0,3	3	1	
Експерт 2					Експерт 7					Експерт 12				
Критерії	$К_1$	$К_2$	$К_3$		Критерії	$К_1$	$К_2$	$К_3$		Критерії	$К_1$	$К_2$	$К_3$	
$К_1$	1	5	3		$К_1$	1	3	3		$К_1$	1	3	3	
$К_2$	0,2	1	0,2		$К_2$	0,3	1	0,3		$К_2$	0,3	1	0,3	
$К_3$	0,2	5	1		$К_3$	0,3	3	1		$К_3$	0,3	3	1	
Експерт 3					Експерт 8					Експерт 13				
Критерії	$К_1$	$К_2$	$К_3$		Критерії	$К_1$	$К_2$	$К_3$		Критерії	$К_1$	$К_2$	$К_3$	
$К_1$	1	3	3		$К_1$	1	5	3		$К_1$	1	3	5	
$К_2$	0,3	1	0,3		$К_2$	0,2	1	0,2		$К_2$	0,3	1	0,3	
$К_3$	0,3	3	1		$К_3$	0,2	5	1		$К_3$	0,3	3	1	
Експерт 4					Експерт 9					Експерт 14				
Критерії	$К_1$	$К_2$	$К_3$		Критерії	$К_1$	$К_2$	$К_3$		Критерії	$К_1$	$К_2$	$К_3$	
$К_1$	1	3	3		$К_1$	1	3	3		$К_1$	1	3	3	
$К_2$	0,3	1	0,3		$К_2$	0,3	1	0,3		$К_2$	0,3	1	0,3	
$К_3$	0,3	3	1		$К_3$	0,3	3	1		$К_3$	0,3	3	1	
Експерт 5					Експерт 10					Експерт 15				
Критерії	$К_1$	$К_2$	$К_3$		Критерії	$К_1$	$К_2$	$К_3$		Критерії	$К_1$	$К_2$	$К_3$	
$К_1$	1	3	3		$К_1$	1	3	3		$К_1$	1	3	3	
$К_2$	0,3	1	0,3		$К_2$	0,3	1	0,3		$К_2$	0,3	1	0,2	
$К_3$	0,3	3	1		$К_3$	0,3	3	1		$К_3$	0,2	5	1	

Таблиця К.4

Матриця попарних порівнянь для елементів 3-го рівня за критерієм «Унверсальність» за експертамим

Експерт 1				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,3	3
M_2	3	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,33	0,2	0,3	1

Експерт 2				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,3	5
M_2	3	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,2	0,3	1

Експерт 3				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,3	5
M_2	3	1	5	3
M_3	5	0,2	1	3
M_4	0,2	0,3	0,3	1

Експерт4				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,3	5
M_2	3	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,2	0,3	1

Експерт 5				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,3	5
M_2	3	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,2	0,3	1

Експерт 6				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,3	3
M_2	3	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,3	0,2	0,3	1

Експерт 7				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,3	5
M_2	3	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,2	0,3	1

Експерт 8				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,3	5
M_2	3	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,2	0,3	1

Експерт 9				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,3	5
M_2	3	1	0,3	5
M_3	0,3	3,0	1	3
M_4	0,2	0,2	0,3	1

Експерт 10				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	M_1	M_2	M_3	M_4
M_2	3	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,2	0,3	1

Експерт 11				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,3	3
M_2	3	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,3	0,2	0,3	1

Експерт 12				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,3	5
M_2	3	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,2	0,3	1

Експерт 13				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,3	5
M_2	3	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,2	0,3	1

Експерт 14				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,3	5
M_2	3	1	3	3
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,3	0,3	1

Експерт 15				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,3	5
M_2	3	1	5	3
M_3	5	0,2	1	3
M_4	0,2	0,3	0,3	1

Таблиця К.5

Матриця попарних порівнянь для елементів 3-го рівня за критерієм «Конкретність» за експертамим

Експерт 1				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,2	5
M_2	3	1	3	5
M_3	3	0,3	1	5
M_4	0,2	0,2	0,2	1

Експерт 2				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,2	5
M_2	3	1	3	3
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,3	0,3	1

Експерт 3				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,2	0,2	3
M_2	5	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,3	0,2	0,3	1

Експерт 4				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,2	5
M_2	3	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,2	0,3	1

Експерт 5				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,2	5
M_2	3	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,2	0,3	1

Експерт 6				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,2	0,3	5
M_2	5	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,2	0,3	1

Експерт 7				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,2	5
M_2	3	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,2	0,3	1

Експерт 8				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,2	0,3	3
M_2	5	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,3	0,2	0,3	1

Експерт 9				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,2	5
M_2	3	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,2	0,3	1

Експерт 10				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,3	5
M_2	3	1	5	3
M_3	5	0,2	1	3
M_4	0,2	0,3	0,3	1

Експерт 11				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,2	5
M_2	3	1	5	5
M_3	5	0,2	1	3
M_4	0,2	0,2	0,3	1

Експерт 12				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,2	5
M_2	3	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,2	0,3	1

Експерт 13				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,2	0,3	3
M_2	5	1	3	5
M_3	3	0,3	1	5
M_4	0,3	0,2	0,2	1

Експерт 14				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,2	5
M_2	3	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,2	0,3	1

Експерт 15				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,2	5
M_2	3	1	5	3
M_3	5	0,2	1	3
M_4	0,2	0,3	0,3	1

Таблиця К.6

Матриця попарних порівнянь для елементів 3-го рівня за критерієм «Доступність» за експертамим

Експерт 1				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,2	0,14	5
M_2	5	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,2	0,3	1

Експерт 2				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,2	0,14	5
M_2	5	1	3	3
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,3	0,3	1

Експерт 3				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,14	5
M_2	3	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,2	0,3	1

Експерт 4				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,14	5
M_2	3	1	5	5
M_3	5	0,2	1	3
M_4	0,2	0,2	0,3	1

Експерт 5				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,14	5
M_2	3	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,2	0,3	1

Експерт 6				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,14	3
M_2	3	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,3	0,2	0,3	1

Експерт 7				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,14	5
M_2	3	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,2	0,3	1

Експерт 8				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,14	5
M_2	3	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,2	0,3	1

Експерт 9				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,2	0,14	5
M_2	5	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,2	0,3	1

Експерт 10				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,14	5
M_2	3	1	5	3
M_3	5	0,2	1	3
M_4	0,2	0,3	0,3	1

Експерт 11				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,14	3
M_2	3	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,3	0,2	0,3	1

Експерт 12				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,14	5
M_2	3	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,2	0,3	1

Експерт 13				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,14	5
M_2	3	1	3	3
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,3	0,3	1

Експерт 14				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,14	5
M_2	3	1	3	5
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,2	0,3	1

Експерт 15				
Методи	M_1	M_2	M_3	M_4
M_1	1	0,3	0,14	5
M_2	3	1	3	3
M_3	3	0,3	1	3
M_4	0,2	0,3	0,3	1

Додаток Л

ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКА

Шановний експерте!

Просимо Вас висловити свою думку щодо доцільності включення оціночного показника кадрового потенціалу підприємства/працівника підприємства з метою його подальшого оцінювання. Для кожного показника, що представлений в таблиці, необхідно надати однозначну відповідь щодо доцільності її врхування: «0» - не враховуємо; «1» - враховуємо.

Дякуємо за вашу думку та плідну співпрацю!

Таблиця Л.1

Перелік оціночних показників кадрового потенціалу правцівника

Назва показника	«0»	«1»
1	2	3
Відповідність працівників підприємства посадам		
Співвідношення чисельності працівників за професійними групами з фактичною чисельністю		
Співвідношення фактичного та необхідного кваліфікаційного розрядів		
Співвідношення жінок та чоловіків		
Співвідношення жінок та чоловіків на керівних посадах		
Відповідність працівників підприємства за освітніми вимогами посадам		
Приріст явочної чисельності		
Приріст чисельності штатних працівників високої кваліфікації		
Співвідношення коефіцієнту обороту з прийняття та коефіцієнту з вибуття		
Темп приросту продуктивності праці по підприємству		
Темп приросту відпрацьованого часу по підприємству		
Темп приросту кількості інноваційних розробок по підприємству		
Питома вага невідпрацьованого через хворобу часу у загальній величині фонду робочого часу, %		
Середній рівень порушення трудової дисципліни, випадків на особу		
Середній стаж роботи працівників		
Середній стаж роботи працівників на даному підприємстві		
Середній вік працівників підприємства		
Рівень задоволеності працею (матеріальний аспект)		

Продовження табл. Л.1

1	2	3
Співвідношення темпів приросту середньомісячної заробітної плати по підприємству та середньомісячної заробітної плати в галузі		
Співвідношення індексів заробітної плати та продуктивності праці		
Співвідношення темпів приросту середньомісячної заробітної плати по підприємству та мінімльної заробітної плати в країні		
Рівень професійної відповідальності		
Рівень соціальної відповідальності		
Рівень моральності		
Рівень задоволеності працею (нематеріальний аспект)		
Рівень прийняття корпоративної культури підприємства		
Рівень саморозвитку		
Рівень твочості		
Рівень трудової активності		
Приріст чисельності керівників		
Рівень бренду / репутації		
Співвідношення невідпрацьованого та відпрацьованого часу		
Рівень професійної етики		
Рівень креативності		
Середній рівень стійкості до стресу колективу		
Середній рівень тривалості лікарняних по підприємству		
Рівень витрат на персонал		
Приріст фонду оплати праці штатних працівників		
Рівень організації/самоорганізації		
Співвідношення витрат на кадри на підприємстві та середній по галузі		
Рівень мобільності на внутрішньому ринку праці		

Таблиця Л.2

Перелік оціночних показників кадрового потенціалу працівників

Назва показника	«0»	«1»
1	2	3
Загальний стаж роботи працівника		
Загальний стаж роботи працівника на даному підприємстві		
Відповідність працівника за професійно-кваліфікаційними характеристиками посаді		
Загальний стаж роботи за спеціальністю на даному підприємстві		
Співвідношення рівня (розряда) кваліфікації із середнім		
Кваліфікаційний рівень (розряд)		

Продовження табл. Л.2

1	2	3
Загальний стаж роботи за спеціальністю		
Рівень стійкості до стресу, що визначається тестуванням (оцінюється експертом)		
Питома вага невідпрацьованого через хворобу у загальній величині запланованого часу		
Кількість днів, невідпрацьованих через хворобу		
Коефіцієнт невиходів на роботу через хворобу		
Співвідношення питомої вага невідпрацьованого через хворобу у загальній величині запланованого часу працівника до такої ж величини по підприємству		
Вік працівника		
Відповідність працівника за освітніми вимогами посаді		
Рівень освіти		
Здатність до саморозвитку, що визначається тестуванням (оцінюється експертом)		
Рівень професійної відповідальності (оцінюється керівником)		
Рівень соціальної відповідальності (оцінюється керівником)		
Рівень власного бренду (репутації) (оцінюється керівником)		
Рівень організації (самоорганізації) (оцінюється керівником)		
Рівень порушення трудової дисципліни		
Кількість порушень трудової дисципліни із відмітками		
рівень професійної етики (оцінюється керівником)		
Рівень прийняття корпоративної культури (оцінюється на основі анкетування);		
Співвідношення кількості інноваційних продуктів працівника та середнього по підприємству		
Кількість документів, що підтверджують інтелектуальну власність		
Кількість інноваційних розробок працівника		
Рівень креативності під час виконання професійних обов’язків (оцінюється керівником);		
Кількість креативних ідей, що було висунуто працівником та отримали подальше впровадження		
Співвідношення темпів приросту середньомісячної заробітної плати працівника та середньомісячної заробітної плати в галузі		
Розмір заробітної плати працівника		
Співвідношення заробітної плати працівника із середньою по підприємству		
Рівень задоволеністю працею на підприємстві нематеріальний (визначається на основі анкетування)		
Рівень задоволеністю працею на підприємстві матеріальний (визначається на основі анкетування)		
Темп приросту продуктивності праці працівника		

Продовження табл. Л.2

1	2	3
Рівень продуктивності праці		
Співвідношення темпу приросту продуктивності праці працівника та темпу приросту продуктивності праці по підприємству;		
Коефіцієнт відпрацьованого часу		
Темп приросту відпрацьованого часу працівника;		
Фактичний фонд відпрацьованого часу одним працівником		
Співвідношення темпу приросту відпрацьованого часу працівника та темпу приросту відпрацьованого часу по підприємству		

Таблиця Л.3

Бінарна матриця відбору показників кадрового потенціалу працівника

Назва показника	Експерти															Всього
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
загальний стаж роботи працівника	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
загальний стаж роботи працівника на даному підприємстві	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
відповідність працівника за професійно-кваліфікаційними характеристиками посаді	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
загальний стаж роботи за спеціальністю на даному підприємстві	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
співвідношення рівня (розряда) кваліфікації із середнім	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Кваліфікаційний рівень (розряд)	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	3
загальний стаж роботи за спеціальністю	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	3
рівень стійкості до стресу, що визначається тестуванням (оцінюється експертом)	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
питома вага невідпрацьованого через хворобу у загальній величині запланованого часу	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Кількість днів, невідпрацьованих через хворобу	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	4
Коефіцієнт невиходів на роботу через хворобу	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3
співвідношення питомої вага невідпрацьованого через хворобу у загальній величині запланованого часу працівника до такої ж величини по підприємству	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
вік працівника	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
відповідність працівника за освітніми вимогами посаді	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13

Продовження табл. Л.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Рівень освіти	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3
здатність до саморозвитку, що визначається тестуванням (оцінюється експертом)	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
рівень професійної відповідальності (оцінюється керівником)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
рівень соціальної відповідальності (оцінюється керівником)	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
рівень власного бренду (репутації) (оцінюється керівником)	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
рівень організації (самоорганізації) (оцінюється керівником)	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	12
рівень порушення трудової дисципліни	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Кількість порушень трудової дисципліни із відмітками	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3
рівень професійної етики (оцінюється керівником)	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
рівень прийняття корпоративної культури (оцінюється на основі анкетування)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
співвідношення кількості інноваційних продуктів працівника та середнього по підприємству	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Кількість документів, що підтверджують інтелектуальну власність	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	4
Кількість інноваційних розробок працівника	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	4
рівень креативності під час виконання професійних обов’язків (оцінюється керівником)	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Кількість креативних ідей, що було висунуто працівником та отримали подальше впровадження	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2
співвідношення темпів приросту середньомісячної заробітної плати працівника та середньомісячної заробітної плати в галузі	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	12
Розмір заробітної плати працівника	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3
Співвідношення заробітної плати працівника із середньою по підприємству	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	4
рівень задоволеністю працею на підприємстві нематеріальний (визначається на основі анкетування)	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
рівень задоволеністю працею на підприємстві матеріальний (визначається на основі анкетування)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	14

Продовження табл. Л.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
темп приросту продуктивності праці працівника;	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Рівень продуктивності праці	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2
співвідношення темпу приросту продуктивності праці працівника та темпу приросту продуктивності праці по підприємству;	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Коефіцієнт відпрацьованого часу	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	4
темп приросту відпрацьованого часу працівника;	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Фактичний фонд відпрацьованого часу одним працівником	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3
співвідношення темпу приросту відпрацьованого часу працівника та темпу приросту відпрацьованого часу по підприємству	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14

Коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}m^2(n^3 - n) - m\sum T_i},$$

де S = 384969,5, n = 41, m = 15.

$$T_i = \frac{1}{12}\sum(t_l^3 - t_l),$$

де L_i - число зв'язок (видів елементів, що повторюються) в оцінках *і-го* експерта,

t_l – кількість елементів в *l-й* зв'язці для *і-го* експерта (кількість елементів, що повторюються);

$\sum T_i$ =34911,5.

$$W = \frac{384969{,}5}{\frac{1}{12}15^2(14^3 - 14) - 15 \times 34911{,}5} = 0{,}5.$$

W = 0,5 свідчить про середній рівень узгодженості думок експертів.

Таблиця Л.4

Бінарна матриця відбору показників кадрового потенціалу підприємства

Назва показника	Експерти															Всього
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Відповідність працівників підприємства посадам	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Співвідношення чисельності працівників за професійними групами з фактичною чисельністю	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Співвідношення фактичного та необхідного кваліфікаційного розрядів	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Співвідношення жінок та чоловіків	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Співвідношення жінок та чоловіків на керівних посадах	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Відповідність працівників підприємства за освітніми вимогами посадам	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Приріст явочної чисельності	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	3
Приріст чисельності штатних працівників високої кваліфікації	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Співвідношення коефіцієнту обороту з прийняття та коефіцієнту з вибуття	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Темп приросту продуктивності праці по підприємству	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Темп приросту відпрацьованого часу по підприємству	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Темп приросту кількості інноваційних розробок по підприємству	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Питома вага невідпрацьованого через хворобу часу у загальній величині фонду робочого часу, %	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Середній рівень порушення трудової дисципліни, випадків на особу	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Середній стаж роботи працівників	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Середній стаж роботи працівників на даному підприємстві	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Середній вік працівників підприємства	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Рівень задоволеності працею (матеріальний аспект)	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Співвідношення темпів приросту середньомісячної заробітної плати по підприємству та середньомісячної заробітної плати в галузі	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13

Продовження табл. Л.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Співвідношення індексів заробітної плати та продуктивності праці	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3
Співвідношення темпів приросту середньомісячної заробітної плати по підприємству та мінімльної заробітної плати в країні	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3
Рівень професійної відповідальності	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	13
Рівень соціальної відповідальності	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Рівень моральності	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	3
Рівень задоволеності працею (нематеріальний аспект)	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Рівень прийняття корпоративної культури підприємства	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	13
Рівень саморозвитку	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	13
Рівень твочості	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	3
Рівень трудової активності	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	3
Приріст чисельності керівників	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3
Рівень бренду/репутації	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Співвідношення невідпрацьованого та відпрацьованого часу	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	4
Рівень професійної етики	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Рівень креативності	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Середній рівень стійкості до стресу колективу	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
Середній рівень тривалості лікарняних по підприємству	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	4
Рівень витрат на персонал	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2
Приріст фонду оплати праці штатних працівників	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	4
Рівень організації/самоорганізації	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	12
Співвідношення витрат на кадри на підприємстві та середній по галузі	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	4
Рівень мобільності на внутрішньому ринку праці	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	4

Коефіцієнт конкордації: $S = 406160$, $n = 41$, $m = 15$; $\sum T_i = 33060$.

$$W = \frac{406160}{\frac{1}{12}15^2(41^3 - 41) - 15 \times 33060} = 0{,}51.$$

W = 0,51 свідчить про середній рівень узгодженості думок експертів.

Додаток М

ОБГРУНТУВАННЯ КОМПОНЕНТ ТА ПОКАЗНИКІВ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Шановний експерте!

Просимо Вас висловити свою думку щодо доцільності включення компоненти кадрового потенціалу на підприємстві з метою його подальшого оцінювання. Для кожної компоненти, що представлені в таблиці, необхідно надати однозначну відповідь щодо доцільності її врахування: «0» - не враховуємо; «1» - враховуємо.

Дякуємо за вашу думку та плідну співпрацю!

Таблиця М.1

Перелік компонент для відбору експертами

Назва компоненти	«0»	«1»
Професійно-кваліфікаційна		
Освітньо-професійна		
Психофізіологічна		
Освітня		
Фізіологічна		
Соціально-психологічна		
Соціально-гуманістична		
Морально-правова		
Культурно-моральна		
Особистісна		
Інноваційна		
Культурно-духовна		
Економіко-мотиваційна		
Кількісна компонента		

Таблиця М.2.

Бінарна матриця відбору компонент кадрового потенціалу на підприємстві

Назва компоненти	Експерти															Всього
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Професійно-кваліфікаційна	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	12
Освітньо-професійна	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3
Психофізіологічна	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	12
Освітня	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	12
Фізіологічна	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3
Соціально-психологічна	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Соціально-гуманістична	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Морально-правова	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Культурно-моральна	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Особистісна	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інноваційна	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Культурно-духовна	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	4
Економіко-мотиваційна	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	14
Кількісна компонента	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15

Коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}m^2(n^3 - n) - m\sum T_i},$$

де S = 25343,5, n = 14, m = 15.

$$T_i = \frac{1}{12}\sum(t_l^3 - t_l),$$

де L_i - число зв'язок (видів елементів, що повторюються) в оцінках *i-го* експерта,

t_l – кількість елементів в *l-й* зв'язці для *i-го* експерта (кількість елементів, що повторюються);

$\sum T_i$ =903.

$$W = \frac{25343{,}5}{\frac{1}{12}15^2(14^3 - 14) - 15 \times 903} = 0{,}67.$$

W = 0,67 свідчить про середній рівень узгодженості думок експертів.

Додаток Н

ТРЕНДИ ЗМІНИ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

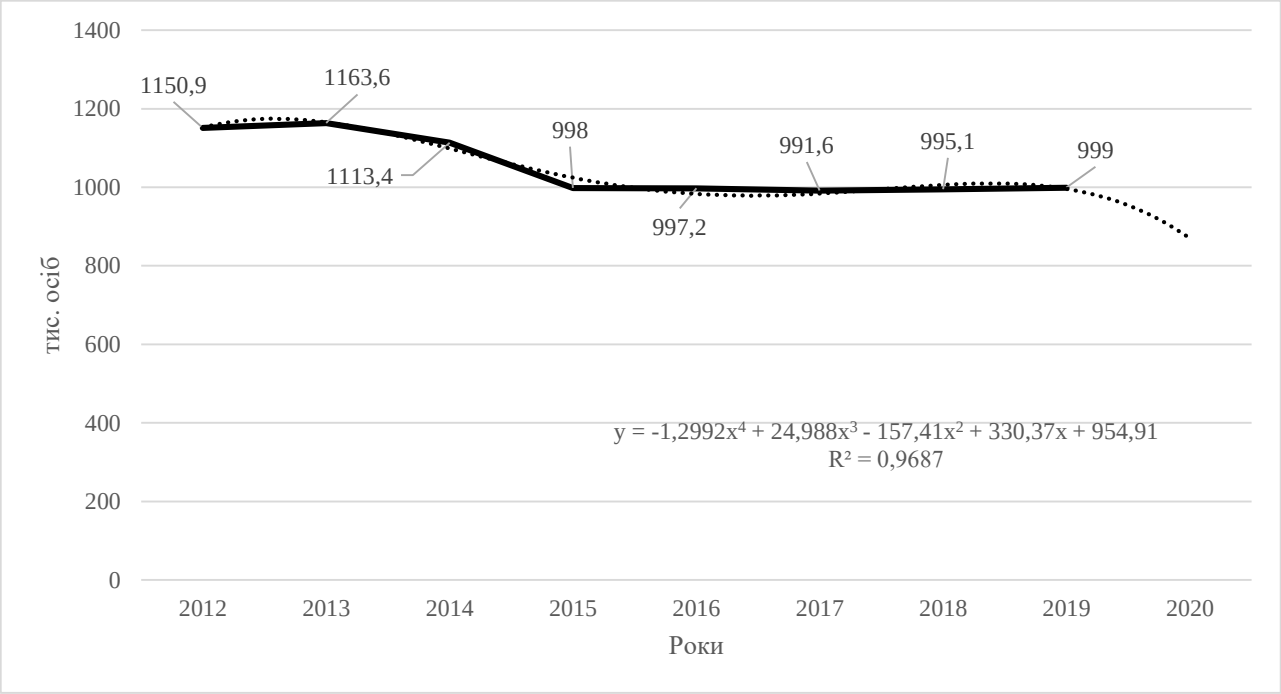


Рис. Н.1. Прогнозне рівняння чисельності зайнятих за секцією Н

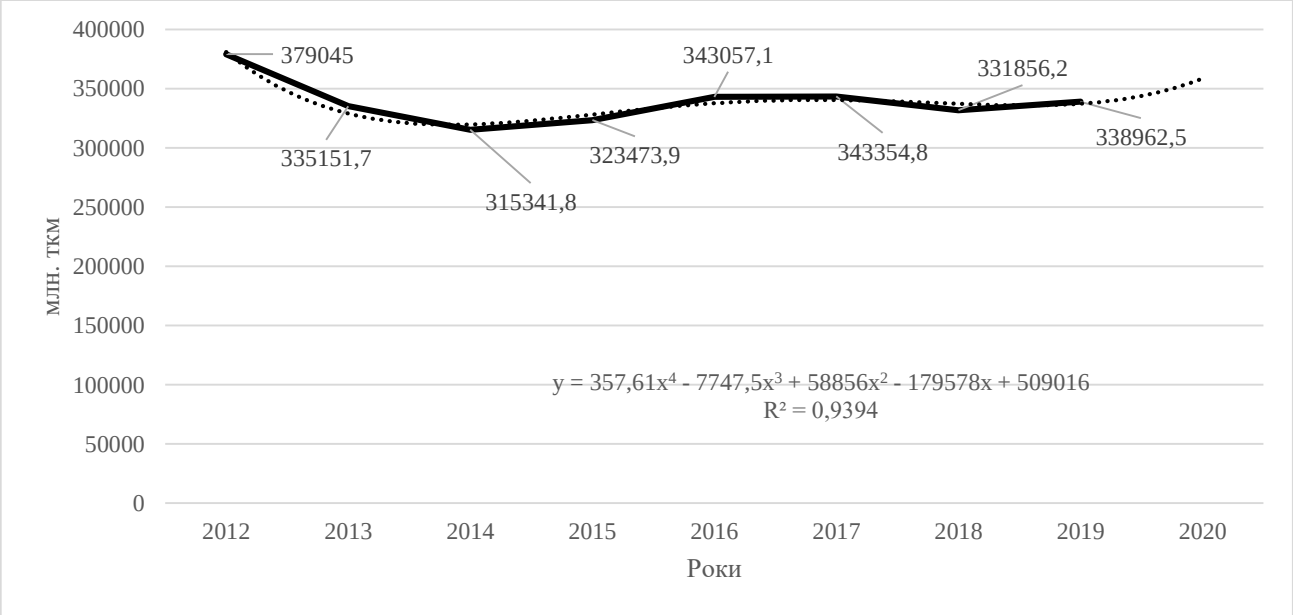


Рис. Н.2. Прогнозне рівняння вантажообороту

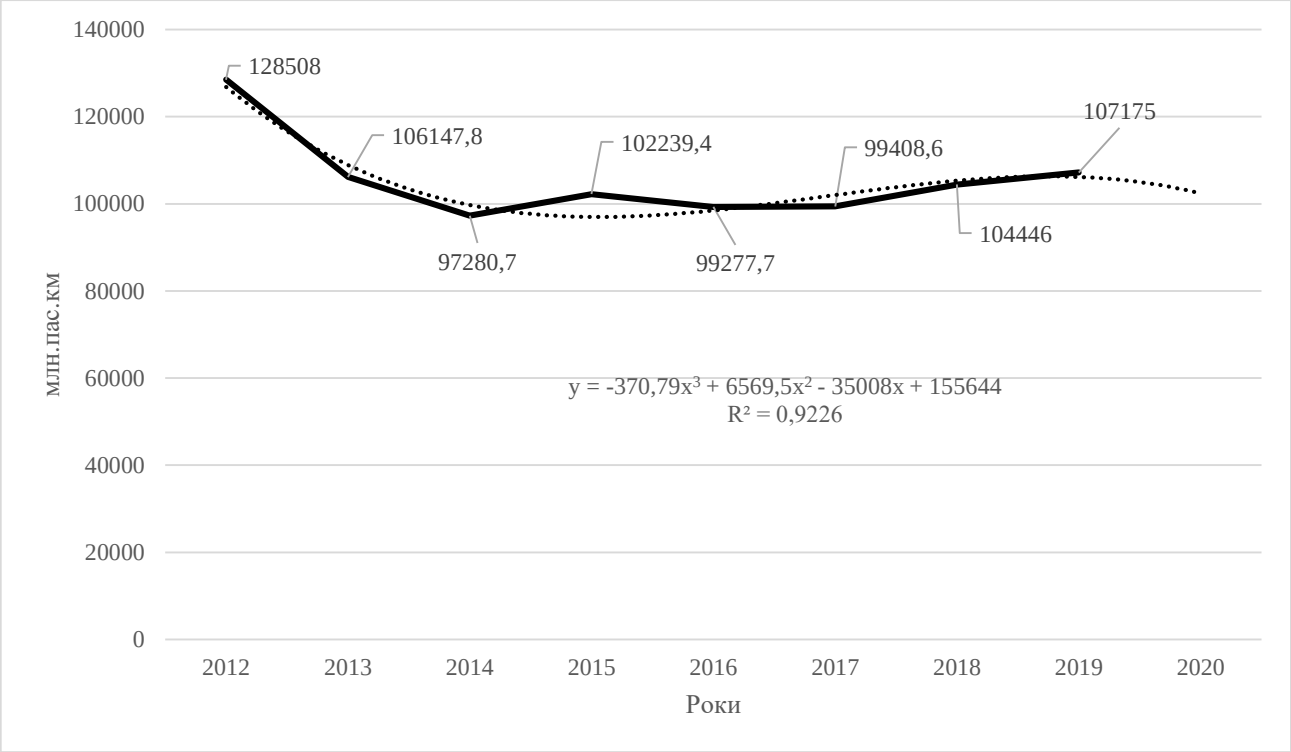


Рис. Н.3. Прогнозне рівняння пасажирообороту

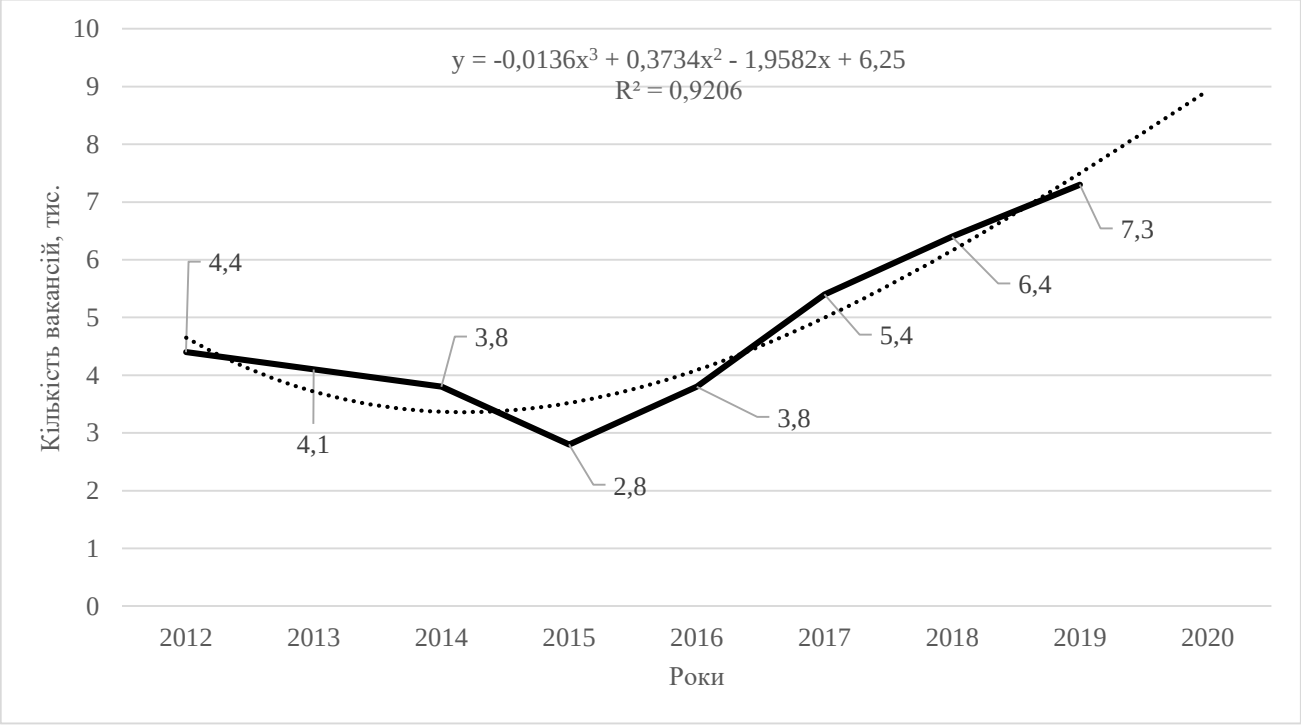


Рис. Н.4. Прогнозне рівняння кількості вакансій

Додаток П

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ

Таблиця П.1

Ідентифікація факторів на внутрішні та зовнішні

Джерело	Група факторів	Види факторів
[245]	Внутрішні	рівень соціально-економічного розвитку підприємства; організаційна культура й ефективність управління персоналом; мотивація трудової діяльності та система стимулювання; процес набору, відбору, навчання та перенавчання персоналу, умови праці та рівень технічної озброєності робочих місць; інвестиційний клімат на підприємстві
	Зовнішні	рівень соціально-економічного розвитку країни, регіону; стан ринку праці (національного та регіонального) й умови формування ціни робочої сили; законодавча база; рівень демографічного розвитку країни; соціальне та підприємницьке інвестування
[247]	Внутрішні	виробничі, фінансові, маркетингові, управлінські, інноваційні, інформаційні, соціально-культурні.
	Зовнішні	демографічними, соціальними, економіко-правовими і науковотехнічними
[249]	Внутрішні	цілі і стратегія підприємства; кадрова політика підприємства; образ підприємства; техніка, технологія, організація виробництва та праці; фінансово-економічні можливості підприємства; маркетингова діяльність; кількісний і якісний склад наявного персоналу; професійно-кваліфікаційні; джерела покриття кадрової потреби; організаційна культура; соціально-психологічні; психофізіологічний стан працівників; морально-етичні
	Зовнішні	економічні, податкова політика держави, державне регулювання в сфері трудових відносин; науково-технічний прогрес; техніко-економічні; соціально-економічні, демографічні; національні та культурно-освітні особливості; кадрова політика підприємств конкурентів; територіальні фактори; екологічні; конкурентоспроможність аналогічних підприємств; наявність кваліфікованих спеціалістів у конкурентів.
[244]	Внутрішні	оргструктура підприємства; форма власності підприємства; фінансово-господарська діяльність; прогресивність торгово-технологічних процесів; маркетинг і продажі; якість управління персоналом; організація та нормування праці та відпочинку; соціальна політика підприємства; соціальна інфраструктура підприємства; рівень механізації та автоматизації; виробнича й трудова дисципліна; внутрішній ринок праці і мобільність персоналу; організація і обслуговування робочих місць; зміст і умови праці
	Зовнішні	етап економічного розвитку та трудове законодавство; демографічна ситуація; розвиток соціальної сфери; специфіка галузі; престиж галузі; трудова мобільність; прогресивність техніки і технології, фондоозброєність праці у галузі; ситуація в галузі і динаміка її розвитку; розвиток теорії і практики управління персоналом; якість життя та якість трудового життя; конкуренти; покупці і постачальники товарів; система освіти; середньогалузева заробітна плата; структура ринку праці і ефективна зайнятість; система соціального партнерства; партнери по комерційних угодах; система пільг і переваг, що надаються за роботу в галузі
[248]	Внутрішні	стратегія підприємства; організаційна структура управління; морально-психологічний клімат в колективі; система мотивації; система сплати праці та рівень заробітної плати; кваліфікація керівників та фахівців з роботі з персоналом; рівень озброєності основними засобами;
	Зовнішні	кон'юнктура ринку праці; трудове законодавство; рівень доступності освіти; якість медичного обслуговування; рівень розвитку науки і техніки; демографічна ситуацію; соціальна політика; доступність достовірної інформації; менталітет, культура.

Додаток Р

ПРОФЕСІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СФЕРИ ТРАНСПОРТУ

Таблиця Р.1

Еволюція майбутніх компетентностей

(*побудовано автором на основі* [440, 441])

До 2020 року	Самоорганізація; володіння базовими знаннями ІТ; іноземна мова; відповідальність та адаптивність; нові знання і методи; фінансова грамотність; володіння тійм-менеджментом; комплексне розв'язання проблем; критичне мислення; креативність; уміння керувати людьми; взаємодія з людьми; емоційний інтелект; уміння формувати власну думку та приймати рішення; орієнтація на клієнтів; уміння вести переговори; гнучкість розуму; неперервна освіта
2020-2030 рр.	Удосконалення особистості; формування загального бачення; системне мислення; бачення взаємозалежності, а не лінійні ланцюги причинно-наслідкових зав'язків; передбачати процеси, а не статичний стан; правильні рішення; соціальний інтелект; нестандартне і адаптивне мислення; міжкультурна компетентність; обчислювальне мислення; медіаграмотність в галузі інноваційних ЗМІ; трансдисциплінарність; проектний спосіб мислення; когнітивне управління; віртуальна співпраця
до 2040 р	здатність приймати рішення, аналізувати можливі втрати і вигоди від майбутніх дій; генерування ідей, причому важлива не їх якість, а, як не дивно, кількість, з яких штучний інтелект буде прораховувати можливі варіанти; вміння персоніфіковано навчати інших; вміння розуміти довгострокові результати навчання і вплив на них отриманої нової інформації; оригінальність; творче мислення; адаптивність; винахідливість; крос-функціональність та міждисциплінарність

Таблиця Р.2

Прогноз появи/зникнення професій до 2030р. (*узагальнено автором на основі* [443,444])

Професії, що зникнуть	Джерело	Професії, що з'являться	Джерело
1	2	3	4
Бухгалтер	[443]	Розробник інтелектуальних систем керування динамічною диспетчеризацией	[443]
Юристконсульт	[443]	Аналітик експлуатаційних даних	[443]
Логіст	[443]	Проектувальник інтерфейсів безпілотної авіації	[443]

Продовження табл. Р.2

1	2	3	4
Системний адміністратор	[443]	Технолог рециклінгу літальних апаратів	[443]
Диспетчер	[443]	Проектувальник інфраструктури для повітроплавання	[443]
Штурман	[443]	архітектор інтелектуальних систем управління	[443]
Вахтер	[443]	оператор крос-логістики	[443]
Білетер	[443]	проектувальник інтермодальних транспортних вузлів	[443]
Оператор call-центру	[443]	технік інтермодальних транспортних рішень	[443]
Почтальон	[443]	проектувальник композитних конструкцій для транспортних засобів	[443]
Кур'єр	[443]	проектувальник високошвидкісних залізниць	[443]
Машиніст товарного состава (потягу)	[443]	будівельник «розумних» доріг	[443]
Охоронець	[443]	інженер з безпеки транспортної мережі	[443]
Фасувальник	[443]	Професії пов'язані з космосом (інженер-космодорожнік)	[443]
Працівник транспортного терміналу	[443]	Фахівець з навігації в умовах Арктики	[443]
Носій	[443]	Портовий еколог	[443]
Контролер-ревізор пасажирських поїздів	[444]	Системний інженер морської інфраструктури	[444]
Механік-бригадир поїзда (пасажирського	[444]	Інженер-мехатронік автомобільної холодильної та обігрівальної техніки	[444]
Інструктор (резерву провідників)	[444]	Інженер-мехатронік колісних транспортних засобів	[444]
Викликач локомотивних та поїзних бригад	[444]	Технік-мехатронік автомобільної холодильної та обігрівальної техніки	[444]
Моторист теплового промивання котлів паровозів	[444]	Мехатронік з ремонтування кузовів колісних транспортних засобів	[444]
Завідувач пакгаузу	[444]	Мехатронік з технічного обслуговування та ремонтування систем живлення	[444]
Завідувач складу (незатребуваних вантажів)	[444]	Мехатронік з технічного обслуговування та ремонтування високовольтного обладнання колісних транспортних засобів	[444]

Продовження табл. Р.2

1	2	3	4
Завідувач платформи сортувальної	[444]	Оператор безпілотного апарату	[444]
Ревізор-інструктор з контролю пасажирських поїздів	[444]	Водій автолітака	[444]
Оператор бюро інформації про підхід і прибуття вантажів	[444]	Кондуктор громадського транспорту	[444]
Постачальник поїзних документів	[444]	-	-
Провідник спецвагона установ Нацбанку	[444]	-	-
Промивальник котлів паровозів	[444]	-	-
Провідник-електромонтер поштових вагонів	[444]	-	-
Начальник майданчика (відділення) контейнерного Начальник резерву бригад рефрижераторних поїздів	[444]	-	-
Начальник пункту (екіпірування локомотивів)	[444]	-	-
Начальник поїзда (комбінованого транспорту)	[444]	-	-
Начальник наливної естакади	[444]	-	-
Начальник пункту (підміни локомотивних бригад)	[444]	-	-
Начальник станції (залізничної) на самостійному балансі	[444]	-	-
Начальник центру (з обробки пасажирських документів)	[444]	-	-
Начальник бази інженерно-геологічної з земляного полотна	[444]	-	-
Начальник центру (з обробки перевізних документів)	[444]	-	-
Начальник бюро з розподілу та використання місць у пасажирських поїздах	[444]	-	-
Начальник відділу виробничого інформаційно-статистичного центру	[444]	-	-
Начальник відділу технологічних розробок та їх упровадження інформаційно-статистичного центру залізниці	[444]	-	-
Начальник інформаційно-статистичного центру залізниці	[444]	-	-

Таблиця Р.3

Напрямки трансформації професій підприємств автомобільного транспорту (*розроблено автором на основі Державного класифікатору характеристик професій працівників. Випуск 69. Автомобільний транспорт*)

Найменування професії згідно ДКХПП	Вид зміни*
1	2
Керівники	
Директор (начальник, інший керівник) автотранспортного підприємства	Т
Директор (начальник, інший керівник) транспортно-експедиційного підприємства	Т
Заступник директора (начальника, іншого керівника) автотранспортного підприємства з експлуатації	Т
Головний інженер автотранспортного підприємства	Т
Завідувач бюро квиткового	З
Завідувач двору вантажного	З
Завідувач каси	З
Завідувач кімнати відпочинку	Т
Завідувач контейнерного майданчика	З
Завідувач платформи сортувальної	З
Завідувач складу вантажів	Т
Менеджер (управитель) на автомобільному транспорті	Т/З
Начальник відділу експлуатації	Т
Начальник відділу організації безпеки дорожнього руху	Т/З
Начальник відділу паливно-енергетичних ресурсів	Т
Начальник відділу технічного	Т
Начальник відділу транспортно-експедиційної роботи	Т
Начальник колони автомобільної	З
Начальник майстерні ремонтної	Т
Начальник пункту навантажувального-розвантажувального	Т
Начальник станції автобусної	Т
Начальник станції вантажної	Т
Професіонали	
Інженер з експлуатації машинно-тракторного парку	Т
Інженер з налагодження і випробування	Т
Фахівці	
Агент із замовлень населення на перевезення	З
Диспетчер автомобільного транспорту	З
Експедитор транспортний	З
Інженер з безпеки руху	Т
Механік автомобільної колони (гаража)	Т
Механік контрольно-пропускного пункту	Т
Ревізор автомобільного транспорту	З
Фахівець з автотехнічної експертизи	Т
Електромеханік автотранспортних засобів	Т

Продовження табл. Р.3

1	2
Оператор диспетчерської руху та навантажувально-розвантажувальних робіт на автомобільному транспорті	З
Інструктор з індивідуального навчання водінню	З
Технічні службовці	
Касир багажний	З
Касир квитковий	З
Касир товарний (вантажний)	З
Контролер-касир	З
Контролер пасажирського транспорту	З
Контролер перонний (квитковий) на автостанції	З
Черговий з видання довідок (бюро довідок)	З
Професії робітників та найпростіші професії працівників автомобільного транспорту	
Агент з доставки замовлених квитків	З
Агент з приймання замовлень на квитки	З
Акумуляторник	Т
Водій автортранспортних засобів	Т/З
Контролер технічного стану автомототранспортних засобів (автотранспорт)	Т
Маляр	Т
Мастильник	Т
Мідник	Т
Мийник-прибиральник рухомого складу	Т/З
Монтувальник шин	Т/З
Оббивальник	Т/З
Рихтувальник кузовів	Т
Прийомоздавальник вантажу та багажу	З
Слюсар з паливної апаратури	Т/З
Слюсар з ремонту автомобілів	Т/З
Слюсар-електрик з ремонту електроустаткування автомобілів	Т/З
Слюсар-ремонтник	Т/З
Черговий по залу автобусної станції	Т/З
Черговий по кімнаті відпочинку водіїв автомобілів	Т/З

** Т- трансформація; З – зникнення.*

Додаток С

АНАЛІЗ СФЕРИ ПРАЦІ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ

Таблиця С.1

Компаративний динамічний аналіз показників з праці транспортної сфери України (*побудовано та розраховано автором на основі* [255])

Найменування показника	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Темп приросту базовий, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Зайняте населення, *усього, тис. осіб*	19261	19314	18073,3	16443,2	16276,9	16156,4	16360	16578,3	-8,27
Ланцюгові темпи приросту (+), скорочення (-), %	-	0,2741	-6,42	-9,02	-1,01	-0,74	1,26	1,33	-
- транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	1150,9	1163,6	1113,4	998	997,2	991,6	995,1	999	-10,27
Ланцюгові темпи приросту (+), скорочення (-), %	-	1,1035	-4,31	-10,36	-0,08	-0,56	0,35	0,39	-
Середньомісячна заробітна плата по Україні, грн	3041	3282	3480	4195	5183	7104	8865	10497	201,64
Ланцюгові темпи приросту (+), скорочення (-), %	-	7,925	6,03	20,55	23,55	37,06	24,79	18,41	-
- транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	3405	3582	3768	4653	5810	7688	9860	11704	210,61
Ланцюгові темпи приросту (+), скорочення (-), %	-	5,1982	5,19	23,49	24,87	32,32	25,28	18,7	-
- наземний і трубопровідний транспорт, грн	2977	3181	3541	4172	5265	7183	9187	10705	259,59

Продовження табл. С.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ланцюгові темпи приросту (+), скорочення (-), %	-	6,8525	11,32	17,82	26,20	36,43	27,89	16,52	-
- *водний транспорт, грн*	2908	3340	3622	5076	6974	7590	10467	13057	349,00
Ланцюгові темпи приросту (+), скорочення (-), %		14,856	8,44	40,14	37,39	8,83	37,9	24,74	
- *авіаційний транспорт, грн*	9996	10642	11967	18470	24688	31088	35651	27300	173,10
Ланцюгові темпи приросту (+), скорочення (-), %	-	6,4626	12,45	54,34	33,67	25,92	14,68	-23,42	-
- складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту, грн	3848	4040	4231	5358	6603	8485	10884	12954	236,64
Ланцюгові темпи приросту (+), скорочення (-), %	-	4,9896	4,73	26,64	23,24	28,50	28,27	19,02	-
Вантажооборот, *млн.ткм*	394648,1	379045	335151,7	315341	323473,9	343057	331856	338962	-14,1
Ланцюгові темпи приросту (+), скорочення (-), %	-	-3,954	-11,58	-5,91	2,58	6,05	-3,26	2,14	-
Обсяги перевезень вантажів, *млн.т*	772,8	757,6	671,2	601	624,5	635,9	624,6	676,0	-12,52
Ланцюгові темпи приросту (+), скорочення (-), %	-	-1,967	-11,40	-10,46	3,91	1,83	-1,78	8,3	-
Пасажирооборот, млн.пас.км	132479,7	128508	106147,8	97280	102239,4	99277	104446	107175	-19,10
Ланцюгові темпи приросту (+), скорочення (-), %	-	-2,998	-17,40	-8,35	5,10	-2,90	5,2	2,61	-
Кількість перевезених пасажирів, млн	6812,3	6620	5899,5	5175,7	4854,4	4647,2	4487,1	4262,3	-37,43
Ланцюгові темпи приросту (+), скорочення (-), %	-	-2,823	-10,88	-12,27	-6,21	-4,27	-3,44	-5,0	-

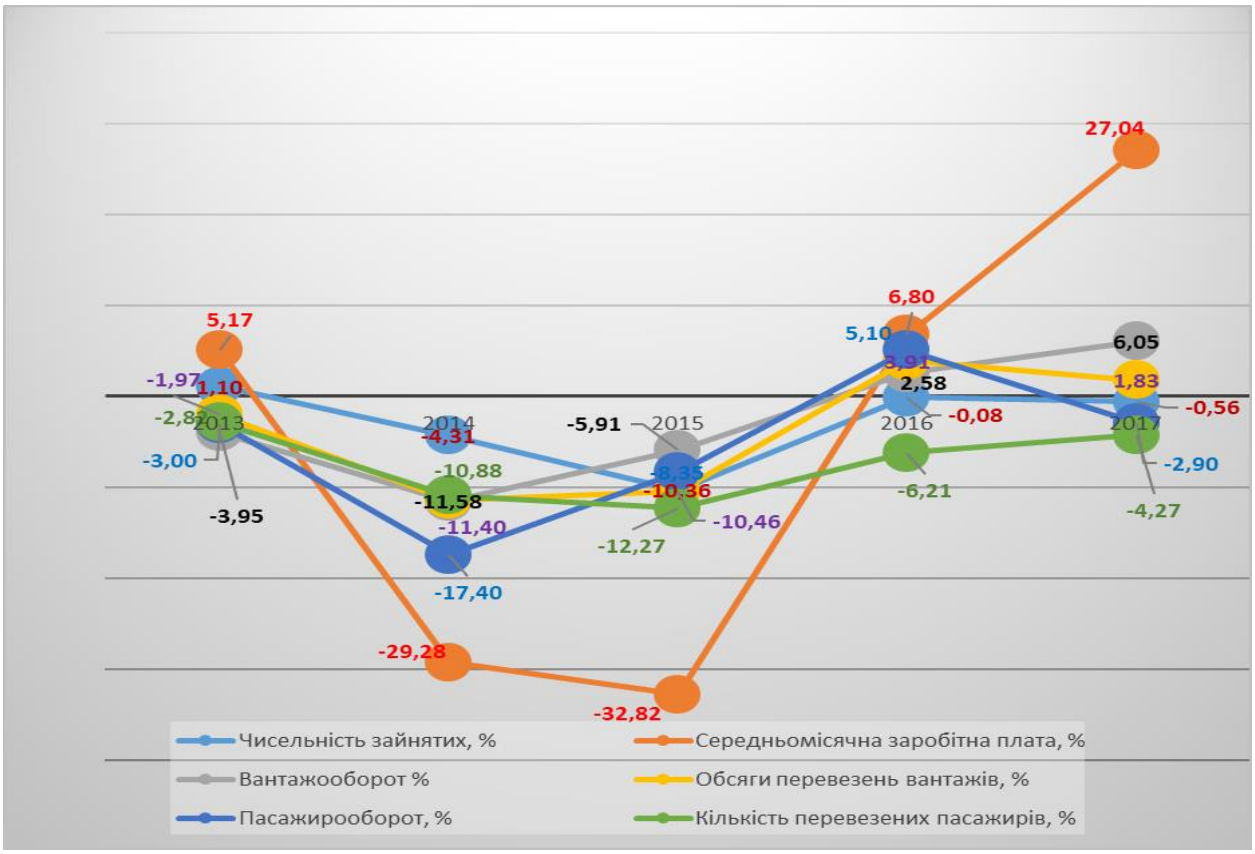


Рис. С.1. Ланцюгові темпи приросту показників транспортної сфери за 2013-2017 рр. (п*обудовано автором на основі* [255])

Додаток Т

ВІДБІР ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЕКСПЕРТАМИ НА ОСНОВІ БІНАРНОГО ПІДХОДУ

Шановний експерте!

Просимо Вас висловити свою думку щодо доцільності включення фактору впливу на чисельність зайнятих в транспортній галузі з метою його подальшого включення до регресійно-кореляційної моделі. Для кожного фактору, що представлений у таблиці, необхідно надати однозначну відповідь щодо доцільності її врхування: «0» - не враховуємо; «1» - враховуємо.

Дякуємо за вашу думку та плідну співпрацю!

Таблиця Т.1

Перелік факторів для відбору експертами

Назва фактору	«0»	«1»
Міграція		
Економічне зростання (вантажообіг)		
Економічне зростання (пасажирообіг)		
Економічне зростання (кількість перевезених пасажирів, тис. осіб)		
Економічне зростання (вага перевезених вантажів, т)		
Нетрадиційні форми зайнятості		
Автоматизаця та комп’ютерізація		
Рівень оплати праці		

Таблиця Т.2.

Бінарна матриця відбору факторів впливу на чисельність зайнятих

Назва фактору	Експерти															Всього
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Міграція	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Економічне зростання (вантажообіг)	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	12
Економічне зростання (пасажирообіг)	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	12
Економічне зростання (кількість перевезених пасажирів, тис. осіб)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Економічне зростання (вага перевезених вантажів, т)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Нетрадиційні форми зайнятості	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Автоматизаця та комп'ютерізація	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Рівень оплати праці	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	10

Коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}m^2(n^3 - n) - m\sum T_i},$$

де $S = 3246$; $n = 8$; $m = 15$.

$$T_i = \frac{1}{12}\sum(t_l^3 - t_l),$$

де L_i - число зв'язок (видів елементів, що повторюються) в оцінках *і-го* експерта,

t_l – кількість елементів в *l-й* зв'язці для *і-го* експерта (кількість елементів, що повторюються);

$\sum T_i$ =216.

$$W = \frac{3246}{\frac{1}{12}\cdot 15^2(8^3 - 8) - 15\cdot 216} = 0.52$$

W = 0,52 свідчить про середній рівень узгодженості думок експертів.

Додаток У

ВИХІДНІ ДАНІ ТА РЕЗУЛЬТАТИ РЕГРЕСІЙНО-КОРЕЛЯЦІЙНОГО АНАЛІЗУ

Таблиця У.1

Масив даних щодо факторів та залежної змінної

(*побудовано автором на основі* [255])

Роки	y	x_1	x_2	x_3
2002	1353,5	398,1	89,1	107,48
2003	1361,4	450,7	95,8	128,45
2004	1374,9	469,4	104,7	158,50
2005	1400,5	460,6	111,4	206,46
2006	1428,3	477,2	116,3	263,01
2007	1451,9	496,4	119,3	330,69
2008	1465,8	491,75	125,6	405,23
2009	1387,9	380	112,7	309,07
2010	1389,7	404,573	113,2	343,55
2011	1379,5	426,43	116,1	394,50
2012	1150,9	394,65	114,3	426,10
2013	1163,6	379,05	110,8	448,14
2014	1113,4	335,15	89,9	316,91
2015	998	315,34	81,6	212,89
2016	997,2	323,47	86,9	227,37
2017	991,6	343,06	83,8	288,84

Таблиця У.2

Масив даних щодо факторів та залежної змінної в результаті нормалізації даних

Роки	y	x_1	x_2	x_3.
1	2	3	4	5
2002	0,76318	0,457081	0,170455	0
2003	0,77984	0,747595	0,322727	0,061572
2004	0,808309	0,850877	0,525	0,149769
2005	0,862294	0,802274	0,677273	0,290566
2006	0,920919	0,893957	0,788636	0,456555
2007	0,970687	1	0,856818	0,655235

Продовження табл. У.2

1	2	3	4	5
2008	1	0,974296	1	0,874043
2009	0,835723	0,357132	0,706818	0,591769
2010	0,839519	0,492832	0,718182	0,69298
2011	0,818009	0,613537	0,784091	0,842539
2012	0,335934	0,438016	0,743182	0,935289
2013	0,362716	0,351838	0,663636	1
2014	0,256854	0,109412	0,188636	0,614769
2015	0,013496	0	0	0,309439
2016	0,011809	0,044914	0,120455	0,351934
2017	0	0,153074	0,05	0,532382

Таблиця У.3

Регресійна статистика

Множинний R	0,940287313
R-квадрат	0,884140231
Нормований R-квадрат	0,855175289
Стандартна помилка	0,139851434
Кількість спостережень	16

Таблиця У.4

Дисперсійний аналіз

Найменування	df	SS	MS	F
Регресія	3	1,791032994	0,597010998	30,52449487
Залишок	12	0,234701082	0,019558424	-
всього	15	2,025734076	-	-

Таблиця У.5

Аналіз коефіцієнтів та t-статистика

Найменування	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика
Y-перетин	0,302878644	0,107474194	2,818152268
Змінна X_1	0,159237792	0,26958051	0,590687331
Змінна X_2	1,114521598	0,341217086	3,266312397
Змінна X_3	-0,700408576	0,237677213	-2,946889886

Таблиця У.6

Шкала Чеддока

Величина абсолютного значення коефіцієнта кореляції	Характеристика лінійного зв'язку між випадковими величинами
до 0,3	Майже відсутній
0,31–0,5	Слабкий
0,51–0,7	Помітний
0,71–0,9	Сильний
0,91–0,99	Дуже сильний

Перевірка значимості за критерієм Стьюдента.

Вважається, що при оцінюванні множинної лінійної регресії для забезпечення статистичної надійності потрібно, щоб число спостережень, як мінімум, в 3 рази перевищувало число оцінюваних параметрів.

t-статистика $T_{табл}$ (n-m-1;α/2) = (12;0,025) = 2,179

$$t_i = \frac{b_i}{S_{bi}}$$

$$t_0 = \frac{0.303}{0.107} = 2.818 > 2.179$$

Статистична значимість коефіцієнта регресії β_0 підтверджується.

$$t_1 = \frac{0.159}{0.27} = 0.591 < 2.179$$

Статистична значимість коефіцієнта регресії β_1 не підтверджується.

$$t_2 = \frac{1.115}{0.341} = 3.266 > 2.179$$

Статистична значимість коефіцієнта регресії β_2 підтверджується.

$$t_3 = \frac{-0.7}{0.238} = 2.947 > 2.179$$

Статистична значимість коефіцієнта регресії β_3 підтверджується.

Таблиця У.7

Регресійна статистика

Множинний R	0,938494271
R-квадрат	0,880771497
Нормований R-квадрат	0,86242865
Стандартна помилка	0,136304309
Кількість спостережень	16

Таблиця У.8

Дисперсійний аналіз

Найменування	df	SS	MS	F
Регресія	2	1,784208834	0,892104417	48,01716523
Залишок	13	0,241525241	0,018578865	
всього	15	2,025734076		

Таблиця У.9

Аналіз коефіцієнтів та t-статистика

Найменування	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика
Y-перетин	0,348025759	0,073641052	4,725974821
Змінна X_2	1,299348176	0,132644222	9,795738991
Змінна X_3	-0,812837789	0,13873624	-5,858871415

Таблиця У.10

Масив даних щодо факторів та залежної змінної в результаті І ітерації експоненціального згладжування даних

Роки	y	x_1	x_2	x_3.
1	2	3	4	5
2002	1356,43	410,49	91,33	114,679
2003	1359,909	438,637	94,459	124,319
2004	1370,403	460,171	101,628	148,246
2005	1391,471	460,471	108,468	188,996

Продовження табл. У.10

1	2	3	4	5
2006	1417,251	472,181	113,95	240,806
2007	1441,505	489,134	117,695	303,725
2008	1458,512	490,963	123,229	374,778
2009	1409,083	413,291	115,859	328,783
2010	1395,515	407,188	113,998	339,12
2011	1384,305	420,656	115,469	377,886
2012	1220,921	402,45	114,651	411,636
2013	1180,796	386,067	111,955	437,189
2014	1133,619	350,426	96,517	352,994
2015	1038,686	325,867	86,075	254,921
2016	1009,646	324,192	86,652	235,635
2017	997,014	337,398	84,656	272,879

Таблиця У.11

Масив даних щодо факторів та залежної змінної в результаті ІІ ітерації експоненціального згладжування даних

Роки	y	x_1	x_2	x_3.
2002	1358,175	418,273	92,673	119
2003	1359,389	432,528	93,923	122,723
2004	1367,099	451,878	99,317	140,589
2005	1384,159	457,893	105,723	174,474
2006	1407,323	467,895	111,482	220,906
2007	1431,251	482,762	115,831	278,879
2008	1450,334	488,503	121,01	346,008
2009	1421,458	435,855	117,404	333,951
2010	1403,298	415,788	115,02	337,569
2011	1390,003	419,196	115,334	365,791
2012	1271,646	407,474	114,856	397,882
2013	1208,051	392,489	112,825	425,397
2014	1155,949	363,045	101,409	374,715
2015	1073,865	337,02	90,675	290,859
2016	1028,912	328,041	87,859	252,202
2017	1006,583	334,591	85,617	266,676

Таблиця У.12

Масив даних щодо факторів та залежної змінної в результаті ІІІ ітерації експоненціального згладжування даних

Роки	y	x_1	x_2	x_3.
2002	1359,189	423,059	93,462	121,531
2003	1359,329	429,687	93,785	122,365
2004	1364,768	445,221	97,657	135,122
2005	1378,342	454,091	103,303	162,668
2006	1398,629	463,754	109,028	203,435
2007	1421,464	477,06	113,79	256,246
2008	1441,673	485,07	118,844	319,079
2009	1427,523	450,619	117,836	329,489
2010	1410,565	426,237	115,865	335,145
2011	1396,172	421,308	115,493	356,597
2012	1309,004	411,624	115,047	385,497
2013	1238,337	398,23	113,492	413,427
2014	1180,665	373,6	105,034	386,329
2015	1105,905	347,994	94,983	319,5
2016	1052,01	334,027	89,996	272,391
2017	1020,211	334,422	86,931	268,391

Таблиця У.13

Регресійна статистика

Множинний R	0,984401
R-квадрат	0,969046
Нормований R-квадрат	0,961307
Стандартна помилка	25,37901
Кількість спостережень	16

Таблиця У.14

Дисперсійний аналіз

Найменування	df	SS	MS	F
Регресія	3	241966,4	80655,45781	125,2230862
Залишок	12	7729,13	644,0941545	-
всього	15	249695,5	-	-

Таблиця У.15

Аналіз коефіцієнтів та t-статистика

Найменування	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика
Y-перетин	127,9386	74,71006	1,712468407
Змінна X_1	-1,27011	1,001215	-1,268566573
Змінна X_2	20,91714	5,04187	4,14868732
Змінна X_3	-1,8055	0,460223	-3,923090945

Перевірка значимості за критерієм Стьюдента.

$$t_0 = \frac{127.939}{74.757} = 1.711 < 2.179$$

Статистична значимість коефіцієнта регресії β_0 не підтверджується.

$$t_1 = \frac{-1.283}{1.002} = 1.281 < 2.179$$

Статистична значимість коефіцієнта регресії β_1 не підтверджується.

$$t_2 = \frac{20.969}{5.045} = 4.156 > 2.179$$

Статистична значимість коефіцієнта регресії β_2 підтверджується.

$$t_3 = \frac{-1.808}{0.461} = 3.927 > 2.179$$

Статистична значимість коефіцієнта регресії β_3 підтверджується.

Таблиця У.16

Регресійна статистика

Множинний R	0,982290517
R-квадрат	0,96489466
Нормований R-квадрат	0,959493838
Стандартна помилка	25,96691024
Кількість спостережень	16

Таблиця У.17

Дисперсійний аналіз

Найменування	df	SS	MS	F
Регресія	2	240929,8577	120464,9289	178,6570157
Залишок	13	8765,645553	674,2804272	-
всього	15	249695,5033	-	-

Таблиця У.18

Аналіз коефіцієнтів та t-статистика

Найменування	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика
Y-перетин	105,7081832	74,30812151	1,422565677
Змінна X_2	14,59924349	0,803446668	18,1707686
Змінна X_3	-1,230915457	0,083454253	-14,74958324

Таблиця У.19

Регіональний розріз суб'єктів господарювання в сфері транспорту (*побудовано автором на основі* [255])

№ п\п	Назва регіону	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» за регіонами у 2017 році			Кількість суб'єктів господарювання «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» за регіонами у 2017 році			Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність», 2017 р.		
		млн. грн.	%	Ранг	одиниці	%	Ранг	тис. осіб	%	Ранг
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	м. Київ	240809,7	50,27	1	8738	9,12	1	471,6	52,36	1
2	Дніпропетровська	24564,1	5,13	4	8001	8,35	2	45,1	5,01	3
3	Київська	21319,4	4,45	5	5781	6,03	5	33,9	3,76	5
4	Донецька	35385,326	7,39	3	2933	3,06	15	18,326	2,03	8
5	Одеська	36652	7,65	2	7133	7,44	3	56,5	6,27	2
6	Харківська	10303,6	2,15	8	6382	6,66	4	27	3,00	6
7	Запорізька	5131,1	1,07	15	3032	3,16	14	15,6	1,73	11
8	Полтавська	16974,744	3,54	6	3686	3,85	8	38,918	4,32	4
9	Львівська	12396,8	2,59	7	5221	5,45	7	26,703	2,96	7
10	Миколаївська	10143,351	2,12	9	3326	3,47	10	15,734	1,75	10
11	Вінницька	6668,9	1,39	11	5614	5,86	6	17,1	1,90	9

Продовження табл. У.19

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	Черкаська	5948,684	1,24	13	3328	3,47	9	11,248	1,25	13
13	Волинська	4692,3	0,98	16	3109	3,24	13	12,3	1,37	12
14	Чернігівська	3883,6	0,81	20	2515	2,62	19	9,5	1,05	20
15	Кіровоградська	4469	0,93	17	2188	2,28	22	9,264	1,03	21
16	Житомирська	3480,1	0,73	22	2773	2,89	16	10	1,11	17
17	Сумська	4028,819	0,84	19	2031	2,12	23	9,689	1,08	19
18	Івано-Франківська	7147,9	1,49	10	2396	2,50	20	10	1,11	17
19	Хмельницька	3618,827	0,76	21	3128	3,26	12	10,781	1,20	16
20	Херсонська	3273,2	0,68	23	2728	2,85	17	9,8	1,09	18
21	Рівненська	4046,7	0,84	18	2716	2,83	18	11	1,22	15
22	Луганська	1137,1	0,24	25	1513	1,58	25	4,7	0,52	24
23	Тернопільська	5363,6	1,12	14	2291	2,39	21	8,6	0,95	22
24	Закарпатська	5974,8	1,25	12	3258	3,40	11	11,1	1,23	14
25	Чернівецька	1600,058	0,33	24	1994	2,08	24	6,237	0,69	23
	Всього	479013,7	-	-	95815	-	-	900,7	-	-

Додаток Ф

ПЕРЕЛІК АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО АНАЛІЗУЮТЬСЯ

Таблиця Ф.1

Підприємства, що аналізуються (згруповано на основі [445])

Назва	Юридичні дані	Чисельність, осіб	КВЕД 2012
1	2	3	4
АТ «Валківськ АТП-16341»	ЄДРПОУ: 03115135 вул. Колгоспна, 2, м. Валки, Харківська обл.	44	49.31 Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення 49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н. в. і. у. 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту
АТ «Восток»	ЄДРПОУ: 03115169 вул. Привокзальна, 4, смт. Золочів Харківська обл.	49	49.31 Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів 46.14 Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткованням, суднами та літаками 49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н. в. і. у.
ТОВ «Горавтотранс»	ЄДРПОУ 37091617 вул. 23 Серпня, 34, оф. 12, м. Харків	15	49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н. в. і. у. 49.31 Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
ПП «Автотранс-Т»	ЄДРПОУ: 34329101 вул. Загородня, 1А, м. Балаклія, Харківська обл.	21	49.31 Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів 49.41 Вантажний автомобільний транспорт

Продовження табл. Ф.1

1	2	3	4
ТОВ «Автотранспортне підприємство 16350»	ЄДРПОУ: 30959531 пров. Мічуріна, 2, м. Чугуїв, Харківська обл.	29	49.31 Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів 49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н. в. і. у. 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
ТОВ «М.С.А.»	ЄДРПОУ: 37762018 вул. Макіївська, 36, м. Харків	12	49.41 Вантажний автомобільний транспорт 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами
ТОВ «САТП-2001»	ЄДРПОУ: 31013004 вул. Виконкоміська, 30, м. Харків	31	45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах 49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н. в. і. у.
ТОВ «Момот-Бетон»	ЄДРПОУ: 33608856 вул. Індустріальна, 3, м. Харків	21	23.63 Виробництво бетонних розчинів, готових для використання 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів
ПАТ «КАТП-2006»	ЄДРПОУ: 04404958 пров. Метизний, 5, м.Харків	35	49.41 Вантажний автомобільний транспорт 45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

Продовження табл. Ф.1

1	2	3	4
ТОВ «Чугуївське АТП 16350»	ЄДРПОУ: 32500456 пров. Мічуріна, 2 А м. Чугуїв, Харківська обл.	24	68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів 49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н. в. і. у.

Додаток Х

РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Таблиця Х.1

Уніфікована оцінка $КПП$ в розрізі транспортних підприємств (*узагальнено автором на основі даних підприємств*)

Складова / показник	Номера підприємств									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Професійно-кваліфікаційна ($k_{ПК}$)										
$A_{11}^{КПП}$	5	5	5	4	8	5	10	7	10	8
$A_{12}^{КПП}$	5	5	5	4	5	5	8	5	8	5
$A_{13}^{КПП}$	10	10	10	10	10	10	10	10	1	1
$A_{14}^{КПП}$	10	10	10	10	10	10	10	10	10	1
$A_{15}^{КПП}$	1	1	1	10	1	1	1	10	1	1
Психофізіологічна компонента ($k_{ПФ}$)										
$A_{21}^{КПП}$	8,19	8,10	7,53	8,67	6,97	4,92	7,71	6,24	7,17	7,46
$A_{22}^{КПП}$	10,0	8	8	8	10	10	8	8	8	8
$A_{23}^{КПП}$	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1
$A_{24}^{КПП}$	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1
$A_{25}^{КПП}$	10,0	10	8	8	8	8	8	8	5	10
Освітня компонента ($k_{О}$)										

Продовження табл. Х.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
$A_{31}^{КІПІ}$	10	10	1	10	1	10	10	1	10	1
$A_{32}^{КІПІ}$	8,43	8,31	8,00	8,81	7,62	6,25	6,90	6,48	8,57	7,96
Соціально-гуманістична компонента ($k_{СГ}$)										
$A_{41}^{КІПІ}$	8,52	8,71	7,47	8,24	5,07	7,33	6,87	7,14	7,80	8,58
$A_{42}^{КІПІ}$	7,68	7,49	6,20	7,24	7,69	6,67	6,77	7,33	7,57	7,92
$A_{43}^{КІПІ}$	7,98	7,06	6,33	7,33	8,14	6,50	7,26	8,05	7,66	8,17
$A_{44}^{КІПІ}$	6,91	6,76	7,60	7,10	6,93	6,58	5,77	5,71	5,69	6,92
Культурно-моральна компонента ($k_{КМ}$)										
$A_{51}^{КІПІ}$	10,0	8,00	10,0	10,0	10,0	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
$A_{52}^{КІПІ}$	6,64	6,76	6,20	6,95	7,17	6,50	6,45	7,05	8,37	6,79
$A_{53}^{КІПІ}$	7,02	6,67	7,33	7,71	8,76	6,50	6,16	9,05	7,86	6,88
Інноваційна компонента ($k_{І}$)										
$A_{61}^{КІПІ}$	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
$k_{СГ}$	7,60	7,00	6,27	7,71	7,14	5,92	5,61	7,48	5,43	7,04
Економіко-мотиваційна компонента ($k_{ЕМ}$)										
$A_{71}^{КІПІ}$	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	1,00	10,0	1,00	1,00	10,0
$A_{72}^{КІПІ}$ *нм*	8,27	8,27	8,73	7,67	8,24	6,67	5,45	8,33	6,00	7,29
$A_{73}^{КІПІ}$ *м*	7,52	6,76	7,13	6,76	6,93	5,75	5,90	4,76	4,29	5,04
КІЛЬКІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ (Q)										

Продовження табл. Х.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
$A_1^{КПП}$	1,00	10,0	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
$A_2^{КПП}$	10,0	10,0	1,00	10,0	1,00	1,00	1,00	10,0	1,00	1,00
$A_3^{КПП}$	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	1,00	10,0	10,0	1,00	10,0
$A_4^{КПП}$	1,00	10,0	10,0	1,00	1,00	1,00	10,0	10,0	1,00	10,0

Таблиця Х.2

Уніфікована оцінка $КП_r$ в розрізі підприємств транспорту (*узагальнено автором на основі даних підприємств*)

Складова / показник	Номера підприємств									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Професійно-кваліфікаційна ($k_{ПК}$)										
$A_{11}^{ср}$	5,25	5	5	4,5	7	5	8,75	7	9,5	8
$A_{12}^{ср}$	5,5	10	10	10	7,75	10	10	10	10	10
$A_{13}^{ср}$	4,5	5	4,5	4	5	5	7	5	7,5	4,25
$A_{14}^{ср}$	4,5	5	4,5	4	5	5	7	5	7,5	4,25
$A_{15}^{ср}$	10	10	10	10	10	10	10	10	5,5	5,5
$A_{16}^{ср}$	7,75	7,75	5,5	10	7,75	10	3,25	10	3,25	3,25
Психофізіологічна компонента ($k_{ПФ}$)										
$A_{21}^{ср}$	7,5	7,5	6,25	8,75	6,75	7	7,75	6,25	7	7,5

Продовження табл. Х.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
A_{22}^{cp}	9,5	9	9	9	10	10	8	8	8	9,5
A_{23}^{cp}	7,75	7,25	7,75	7	7,25	6,5	6	6,5	6,5	8,5
A_{24}^{cp}	5,5	3,25	7,75	7,75	5,5	5,5	7,75	10	3,25	5,5
Освітня компонента (k_O)										
A_{31}^{cp}	10	10	5,5	10	3,25	10	10	5,5	10	5,5
A_{32}^{cp}	8	8	8	8,75	7,75	6,25	7	6,5	8,5	8
Соціально-гуманістична компонента ($k_{CГ}$)										
A_{41}^{cp}	8	8	8	8,25	5	7,25	6,75	7,25	7,75	8,5
A_{42}^{cp}	7,25	7,25	7,25	7,25	7,75	6,5	6,75	7,25	7,5	8
A_{43}^{cp}	7,5	7,5	7,5	7,25	8,25	6,5	7	8	7,75	8
A_{44}^{cp}	7	6,75	3,25	7	7	6,5	5,75	5,75	5,75	7
Культурно-моральна компонента (k_{KM})										
A_{51}^{cp}	10	8	10	10	10	8,5	8	8	8	8
A_{52}^{cp}	6,5	6,5	6,25	7	7	6,5	6,5	7	8,25	6,75
A_{53}^{cp}	6,5	6,75	7,5	7,75	8,75	6,5	6,5	9	7,75	6,75
Інноваційна компонента (k_I)										
A_{61}^{cp}	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A_{62}^{cp}	7	7	6,25	7,75	7	6	5,5	7,5	5,5	7,25

Продовження табл. Х.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Економіко-мотиваційна компонента ($k_{ЕМ}$)										
A_{71}^{cp}	10	10	10	10	5,5	1	10	1	1	10
A_{72}^{cp}	7	7,75	8,5	7,75	8,25	6,5	5,5	8,25	6	7,25
A_{73}^{cp}	7,75	7,75	7,25	6,75	7	5,75	6	5,25	4,25	5
КІЛЬКІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ($k_{КМ}$)										
A_1^{cp}	10	10	10	7,75	10	1	10	10	3,25	10
A_2^{cp}	3,25	7,75	5,5	7,75	7,75	5,5	7,75	10	5,5	10
A_3^{cp}	5,5	7,75	5,5	10	1	1	10	10	3,25	10
A_4^{cp}	5,5	3,25	7,75	7,75	5,5	5,5	7,75	10	3,25	5,5

Додаток Ц

ВИЗНАЧЕННЯ КІЛЬКОСТІ КЛАСТЕРІВ

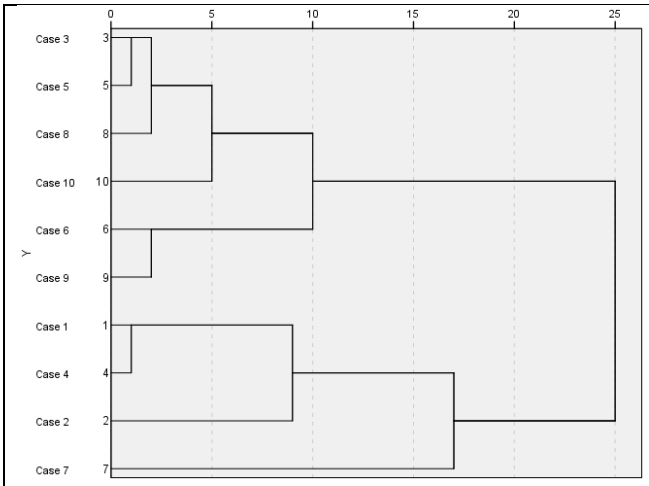


Рис. Ц.1. Дендрограма визначення кластерів за методом міжгрупових зв’язків (*побудовано автором*)

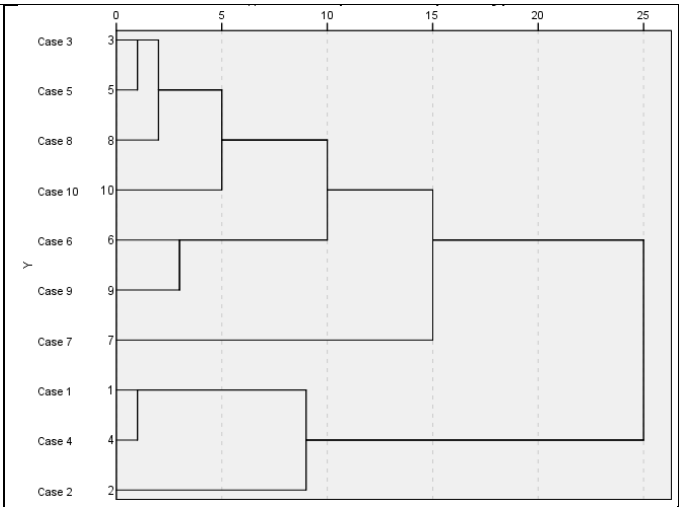


Рис. Ц.2. Дендрограма визначення кластерів за методом внутрішньогрупових зв’язків (*побудовано автором*)

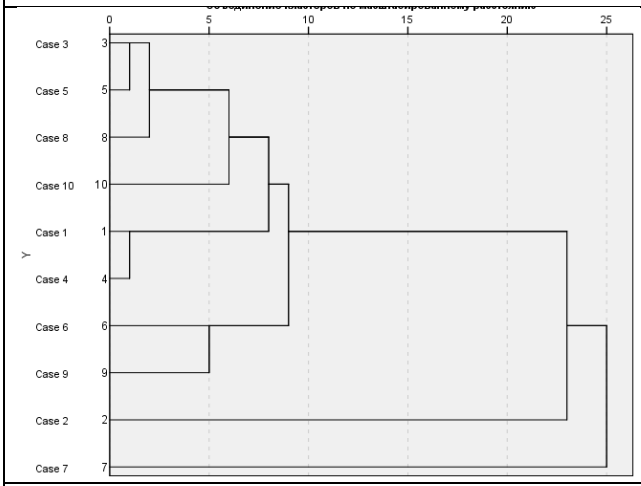


Рис. Ц.3. Дендрограма визначення кластерів за методом найближчого сусіда (*побудовано автором*)

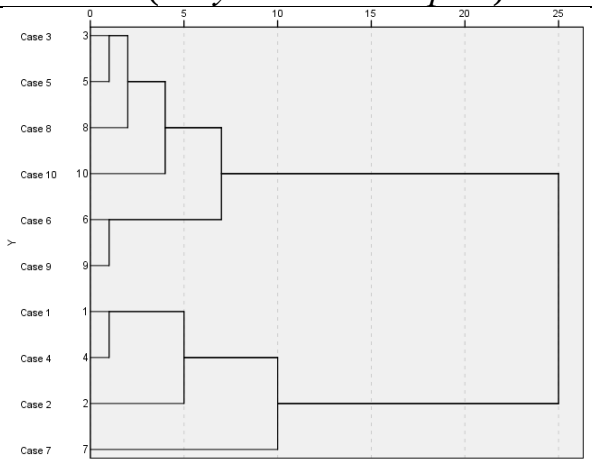


Рис. Ц.4. Дендрограма визначення кластерів за методом дальнього сусіда (*побудовано автором*)

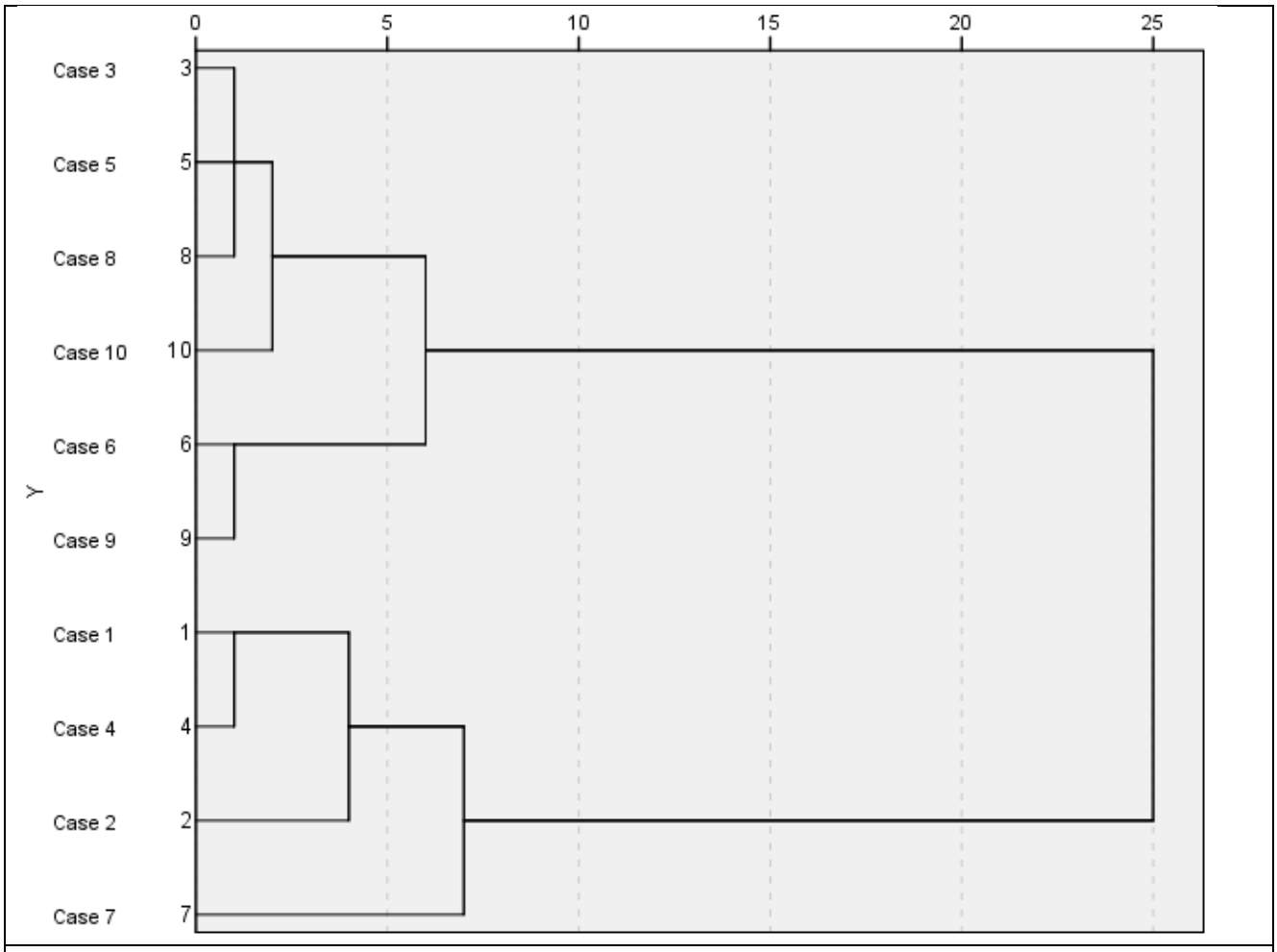


Рис. Ц.5. Дендрограма визначення кластерів за методом Варда (*побудовано автором*)

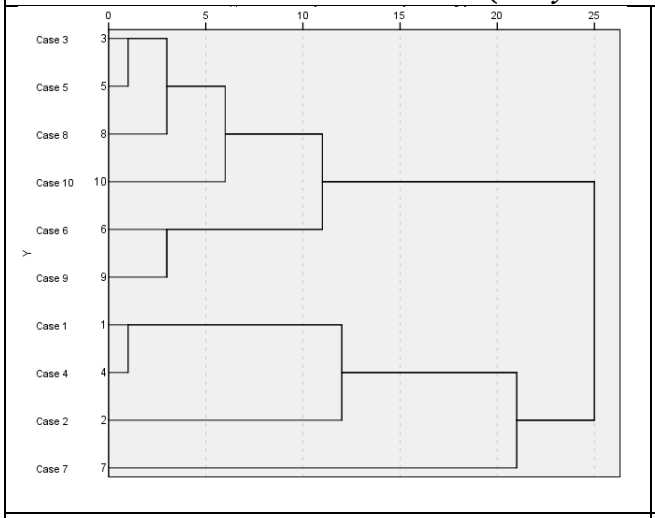


Рис. Ц.6. Дендрограма визначення кластерів за центроідним методом (*побудовано автором*)

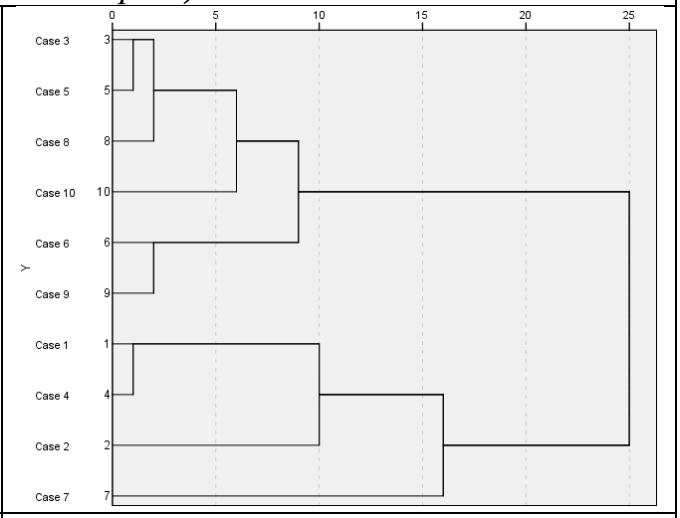


Рис. Ц.7. Дендрограма визначення кластерів центроідним методом (*побудовано автором*)

Таблиця Ц.1

Кінцеві центри кластерів

	Кластер			
	1	2	3	4
Ккпп	-36,41	2,79	-47,35	-25,30

Таблиця Ц.2

Відстань між кінцевими центрами кластерів

Кластер	1	2	3	4
1		39,195	10,940	11,109
2	39,195		50,135	28,087
3	10,940	50,135		22,048
4	11,109	28,087	22,048	

Таблиця Ц.3

Дисперсійний аналіз

	Кластер		Похибка		F	Знч.
	Середній квадрат	ст.св.	Середній квадрат	ст.св.		
Ккпп	765,488	3	6,871	6	111,412	,000

Таблиця Ц.4

Міри зв’язку

	R	R квадрат	Ета	Ета квадрат
Ккпп * Ward Method	-,604	,364	,953	,908
Ккпг * Ward Method	-,845	,714	,976	,952
S * Ward Method	,082	,007	,787	,619

Таблиця Ц.5

Корреляція

		Ккпп
Ккпп	Коррляція Пірсона	1**,*
	Знч.(2-сторін)	,463
	Сумма квадратів і перехресних добутків	2337,689
	Коваріация	259,743
	N	10

**. Кореляція значима на уровне 0.01 (2-сторон.).

*. Кореляція значима на уровне 0.05 (2-сторон.).

Додаток Ч

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

монографії:

1. Смачило В.В. Ефективність управління кадровим потенціалом на підприємстві. *Ефективність сучасного бізнесу в умовах динамічного середовища*: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.Л. Калініченко. Харків: ФОП Панов А.М., 2018. С. 293-297. (*0,31 д.а. – розкрито критерії ефективності управлінського процесу кадровим потенціалом на підприємстві*).

2. Смачило В.В. Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту: монографія. Харків: ФОП Панов А.М., 2019. 390 с. (*18,9 д.а.*).

статті, що входять до переліку наукових фахових видань та включені до міжнародних наукометричних баз:

3. Смачило В.В., Колмакова О.М. Регулювання робочого часу як складова нематериальної мотивації. *Україна: аспекти праці*. 2007. №8. С. 49-50. *(0,4 д.а., де автору належить 0,2 д.а. – розкрито управлінський аспект регулювання робочого часу як елемента нематеріальної мотивації співробітників).*

4. Колмакова О.М., Смачило В.В., Губіна С.В. Оцінка ефективності управління персоналом кадровою службою. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 34. С. 370-374. *(0,58 д.а., де автору належить 0,3 д.а. – розкрито механізм оцінювання ефективності управління персоналом на основі BSC).*

5. Колмакова О.М., Смачило В.В. Адаптація системи збалансованих показників для оцінювання діяльності працівників транспортних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. №33. С. 191-194 *(0,5 д.а., де автору належить 0,25 – розкрито особливості*

оцінювання працівників транспортних підприємств).

6. Смачило В.В. Концептуальні засади соціально відповідального управління кадровим потенціалом підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2016. Вип. 2 (12). С. 227-237. (*0,5 д.а*.).

7. Смачило В.В. Управління кадровим потенціалом підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Академічний огляд*. 2016. №1 (44). С. 119-126. *(0,83 д.а.).*

8. Смачило В.В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства». *Механізм регулювання економіки.* 2016. №3. С. 53-65. *(0,78 д.а.).*

9. Смачило В.В. Рівнево-ієрархічна демаркація соціально-економічної категорії «Кадровий потенціал». *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті.* 2016. Вип. 3(56). С. 138-155. *(0,72 д.а.).*

10. Смачило В.В. Теоретико-методичні аспекти оцінки трудового потенціалу регіону. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2016. Вип. 1 (11). С. 231-239. *(0,73 д.а.).*

11. Смачило В.В., Халіна В. Ю. Теоретичні аспекти сестейнового розвитку: екологічна та соціальна відповідальність бізнесу. *Економічний форум*. 2016. № 2. С. 77-81. *(0,43 д.а., де автору належить 0,22 д.а. – розкрито базові положення соціальної відповідальності.*

12. Смачило В.В., Халіна В.Ю. Проблеми експортоорієнтації промислових підприємств України. *Менеджмент і маркетинг інновацій*. 2016. №3. С. 272-282. *(0,66 д.а., де автору належить 0,33 д.а. – висвітлено роль кадрового потенціалу в економічному розвитку).*

13. Смачило В.В. Теоретичні засади структуризації кадрового потенціалу підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. Вип. 2(14). С. 215-225. *(0,58 д.а.).*

14. Смачило В.В. Устіловська А.С. Пріорітети та загрози трансформації зайнятості в Україні. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 1 (13). С. 204-211. *(0,41 д.а., де автору належить 0,25 д.а.*

– визначено основні напрямки трансформації зайнятості в Україні).

15. Смачило В.В., Халіна В.Ю., Мірошниченко О.В. Аналіз методичного інструментарію оцінювання кадрового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №19. URL: http://global-national.in.ua/issue-19-2017/27-vipusk-19-zhovten-2017-r/3419-smachilo-v-v-khalina-v-yu-miroshnichenko-o-v-analiz-metodichnogo-instrumentariyu-otsinyuvannya-kadrovogo-potentsialu-pidpriemstva *(0,51 д.а., де автору належить 0,36 д.а. – запропоновано ієрархічну структурно-логічну послідовність використання методичного інструментарію оцінювання кадрового потенціалу підприємства).*

16. Смачило В.В. Механізм управління кадровим потенціалом на основі концепції синергії. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 2 (17). С. 171–182. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17svvoks.pdf. *(0,67 д.а.).*

17. Смачило В.В. Оцінювання кадрового потенціалу на основі методу радару. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. №12/2. С. 52-54. *(0,23 д.а.).*

18. Смачило В.В. Методика оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві. *Україна: аспекти праці*. 2018. №1. С. 22-27. *(0,53 д.а.).*

19. Смачило В.В., Луценко Н.О. Сучасні тенденції в сфері зайнятості: вітчизняний та міжнародний аспекти. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2018. Вип. 1 (15). С. 207-217. *(0,34 д.а., де автору належить 0,25 д.а. – розкрито тенденції національного ринку праці).*

20. Смачило В.В. Обґрунтування методу оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. №10/1. С. 9-13. *(0,44 д.а.).*

21. Смачило В.В. Концепція синергії в соціально-економічних системах *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 4 (69), т. 23. С. 81-85. *(0,68 д.а.).*

22. Калініченко Л.Л., Смачило В.В. Джерела синергічного ефекту в управлінні кадровим потенціалом на підприємстві. *Розвиток методів*

управління та господарювання на транспорті. 2018. № 3(64). С. 116-135. *(0,95 д.а., де автору належить 0,63 д.а. – визначено джерела синергічного ефекту підчас управління кадровим потенціалом на підприємстві).*

23. Смачило В.В., Шип К., Вєтрова В. Формування прогнозної моделі чисельності зайнятих на підприємствах транспорту. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій*. *Сер. «Економіка і управління».* 2018. Вип. 42 (2). С. 32-44. *(0,75 д.а., де автору належить 0,63 д.а. – розкрито групування факторів впливу на кадровий потенціал підприємства та визначено силу впливу факторів на величину кадрового потенціалу підприємств транспорту).*

24. Смачило В.В., Калініченко Л.Л., Аршава О.О. Обґрунтування факторів впливу на рівень зайнятості в транспортній галузі України. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*. 2018. Volume 8. Issue 2. P. 42-55. *(1,05 д.а., де автору належить 0,55 д.а. – запропоновано модель формування кількісного базису кадрового потенціалу підприємств сфери транспорту).*

25. Смачило В.В., Халіна В.Ю. Диференціація методів управління кадровим потенціалом підприємства. *Соціальна економіка.* 2018. №56. С. 222-232. (*1 д.а., де автору належить 0,7 д.а. – запропонована структуризація системи управління кадровим потенціалом на підприємстві та розширено класифікаційні ознаки методів управління кадровим потенціалом).*

26. Смачило В.В., Цесельська К.А. Обґрунтування характеристик кадрового потенціалу підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 1 (87). С. 29-35. *(0,5 д.а, де автору належить 0,42 д.а. – обґрунтовано характеристики кадрового потенціалу підприємств).*

27. Смачило В.В. Класифікація синергії в соціально-економічних системах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія.* 2019. № 3 (266). С. 155-178. *(0,88 д.а.).*

28. Смачило В.В. Галузеві особливості в управлінні кадровим

потенціалом транспортних підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 2 (88). С. 76-81. *(0,5 д.а.).*

29. Смачило В.В. Система оціночних показників кадрового потенціалу на підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Вип. 2 (42), т. 18. С. 58-70. *(0,61 д.а.).*

статті в інших виданнях:

30. Смачило В.В. Народжуваність в Україні: кластерний аналіз факторів впливу у регіональному розрізі. *Economic and law paradigm of modern society*. 2016. №1. С. 217-222. *(0,61 д.а.).*

31. Kalinichenko L., Smachylo V., Nalyvaiko T. The influence of modern trends in labor on the formation of workforce capacity of the enterprises. *Innovative economics and management.* 2018. №3. С. 163-170. *(0,46 д.а., де автору належить 0,25 – розкрито різнорівневі тренди на рику праці та трансформації в сфері транспорту).*

32. Смачило В.В. Стратегии управления кадровым потенциалом предприятий транспорта. *East European Science Journal*. 2019. №46. С. 24-30. *(0,59 д.а.)*.

33. Смачило В.В., Корпан М.В. Дефініція категорій, які визначають роль людини в соціально-економічних процесах. *Траектория науки: электронный научный журнал.* 2016. № 1(6). URL: http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/34 *(0,8 д.а., де автору належить 0,7 д.а. – розкрито еволюцію людини в процесі праці та місце кадрового потенціалу в загальній системі категорій).*

34. Смачило В.В., Корпан М.В. Аналіз детермінантів впливу на кадровий потенціал підприємства. *Молодий вчений.* 2017. № 4.4 (44.4). С. 103-107. *(0,8 д.а., де автору належить 0,7 д.а. – розкрито фактори впливу на кадровий потенціал підприємства та побудовано математичну модель)*.

35. Smachylo V.V. Personal potential management system at the enterprise. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики*: Щорічний збірник наукових робіт. Харків: НФаУ, 2019. С.

85-86. *(0,1 д.а.).*

тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

36. Смачило В.В. Кадровий потенціал будівельних підприємств. *Управління економічним потенціалом підприємства.* Тези доповідей ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції 15 жовтня 2010р., Харків., ХДУХТ, С. 185-186. (*0,1 д.а.*)

37. Смачило В.В., Губіна С.В. Оцінка ефективності управління персоналом. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. 16 груд. 2011 р. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2011. С. 139-143. *(0,2 д.а., де автору належить 0,1 д.а. – розкрито положення щодо ефективності управління персоналом).*

38. Смачило В.В. Исследование подходов к оценке эффективности управления персоналом предприятия. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку:* Матеріали ІІІ науково-парктичної конференції (4 листопада 2014р.): Збірник. Х.: ФОП Шейніна О.В., 2014. С. 323-326. *(0,25 д.а.).*

39. Смачило В.В., Білоус В.О. Оцінювання ефективності управління персоналом. *Naukowa mysl informacyjnej powieki – 2014: materialy X Miedzynarodowej naukowi-praktycznej konferencji.* Volume 5. Ekonomiczne nauki. Przemysl: Nauka I studia. Str. 33-35. *(0,2 д.а., де автору належить 0,1 д.а. – розкрито сутність оцінювання ефективності управління персоналом).*

40. Смачило В.В., Халина В.Ю. Инструменты регионального развития трудового потенциала. *Problems and Prospects of Territories' Socio-Economic Development.* Conference Proceedings of the 5th International Scientific Conference, April 14–17, 2016, Opole, Poland, 2016. P. 69-72. *(0,11 д.а., де автору належить 0,06 д.а. – розкрито особливості трудового потенціалу в межах регіону).*

41. Смачило В.В. Соціально відповідальне управління кадровим потенціалом. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки,*

освіти, практики: збірник наукових статей IV Міжнародної науково-практичної Internet-конференції (м. Харків, 24-25 березня 2016 р.) / ред. кол.: В.В. Малий, М.М. Слободянюк, А.Б. Ольховська та ін. Харків: НФаУ, 2016. С. 610-613. *(0,2 д.а.).*

42. Смачило В.В. Дослідження принципів соціально-відповідального управління персоналом. *Теорія та практика менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.,19 трав. 2016 р. Т. 33. Луцьк, 2016. С. 201-203. *(0,15 д.а.).*

43. Смачило В.В. Сучасна парадигма управління кадровим потенціалом підприємства. *Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів:* матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Ч. 2. Харків: ХНУБА. 2016. С. 100-102. (*0,25 д.а*.).

44. Смачило В.В. Принципи соціально-відповідального управління персоналом підприємства. *Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика:* Вісник економіки транспорту і промисловості. Матеріали Дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф. Харків: УкрДУЗТ, 2016. Вип. 54 (спецвипуск). С. 98-99. *(0,1 д.а.).*

45. Смачило В.В., Халіна В.Ю. Трудовий потенціал України: концепція та аналіз. *Україна – Болгарія – Європейський Союз: сучасний стан та перспективи:* матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 24 вер.–1 жовт. 2016 р. Варна, Болгария: Издательство «Наука и икономика», 2016. С. 284-288. *(0,4 д.а., дн автору належить 0,2 д.а. – розкрито концепцію трудового потенціалу та динаміку його розвитку).*

46. Смачило В.В. Управління кадровим потенціалом підприємств на засадах соціальної відповідальності. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку:* зб. матеріалів V Наук.-практ. конф. з міжнар. участю, 1 лист. 2016 р. Харків: Монограф, 2016. С. 334-335. *(0,1 д.а.).*

47. Смачило В.В., Білоус В.О. Дослідження категорії «організаційно-економічний механізм управління кадровим потенціалом підприємства».

Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 8 груд. 2016 р. Ч. 4. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2016. С. 207-209. *(0,2 д.а., де автору належить 0,15 д.а. – розкрито категорію «організаційно-економічний механізм управління кадровим потенціалом підприємства»).*

48. Смачило В.В., Белоус В.О. Разграниечение кадрового и трудового потенциала предприятия. *Экономика. Менеджмент. Наука вчера, сегодня, завтра. Economy. Zarządzanie.nauka wczoraj*, dziś, jutro. 28 лют. 2016. Варшава. Dimond trading tour, 2016. С. 28-31. *(0,3 д.а., де автору належить 0,25 д.а. – обґрунтовано розмежування трудового та кадрового потенціалів).*

49. Смачило В.В. Дослідження підходів щодо дефініції «кадровий потенціал підприємства». *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики:* зб. наукових робіт щорічної V Міжнар. наук.-практ. дистанційної конф. 30–31 бер. 2017 р. Харків: НФаУ, 2017. С. 406-412. *(0,4 д.а.).*

50. Смачило В.В. Формування кадрового резерву підприємства як елемент соціальної відповідальності. *International Scientific and Practical Conference «STABICONsystems – 2017»:* матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 27–29 квіт. 2017 р. Суми, 2017. С. 113-114. *(0,1 д.а.).*

51. Смачило В.В., Халіна В.Ю. Теоретико-методичні аспекти оцінки рівня соціальної відповідальності учасників процесу управління кадровим потенціалом. *The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility.* Conference Proceedings: International Scientific Conference, May 19th, 2017. Lisbon, Portugal: Baltija Publishing, 2017. P. 243-246. *(0,3 д.а., де автору належить 0,15 д.а. – сформовано показники оцінювання соціальної відповідальності та структурно-логічну схему наслідків).*

52. Смачило В.В. Формування кадрового потенціалу як пріоритет сталого розвитку. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика:* матеріали Тринадцятої наук.-практ.

між нар. конф., 8–10 черв. 2017 р. Харків: *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2017. С. 335-337. *(0,15 д.а.).*

53. Smachylo V. Khalina V. Assessment of the level of social responsibility of the participants in the management of the cadre potential of the enterprise. *Современные технологии науки и образования: европейские аспекты:* сб. материалов междунар. науч.-практ. конф. Т. 1 Херсон, Познань: Издательство ЧП Вышемирский В.С., 2017. С. 40-44. *(0,3 д.а., де автору належить 0,15 д.а. – розкрито необхідність мотивації до взаємної соціальної відповідальності).*

54. Смачило В.В., Підлісний Д.К. Трансформація форм зайнятості. *Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції:* матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. Ч. 1. Харків: ХНУБА, 2017. С. 208-209. (*0,12 д.а., де автору належить 0,07 д.а. – розкрито нетрадиційні форми зайнятості).*

55. Смачило В.В. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі методу радару. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 7 груд. 2017р. Ч. 3. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2017. С. 142-144. *(0,15 д.а.).*

56. Смачило В.В. Ієрархія імплементації цілей сталого розвитку в нормативно-правове поле України. *Сталий розвиток 2030: правова, економічна, соціальна, екологічна та політична складові*: матеріали Міжнар. міждисциплінарної конф. (Будапешт, Угорщина). Будапешт, 2017. С. 15-17. *(0,15 д.а.).*

57. Smachylo V. Khalina V. Miroshnychenko O. Study of methodological instrumentation to evaluate personnel potential capacity of enterprise. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток*: матеріали X Ювілейної Міжнар. наук.-практ. конф. Ч 2. Харків: ХНУБА, 2018. С. 15. *(0,1 д.а., де автору належить 0,05 д.а. – розкрито необхідність дворівневої оцінки кадрового потенціалу).*

58. Смачило В.В. Соціальна відповідальність в управлінні кадровим

потенціалом підприємницьких структур. *Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз:* зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., 26–27 квіт. 2018 р. Т. 1. Дніпро: Нац. метал. Академія України, 2018. С. 314-315. *(0,12 д.а.).*

59. Смачило В.В. Управління кадровим потенціалом на засадах синергії. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики*: Щорічний збірник наукових робіт. Матеріали VI Міжнар. наук.-практ. дистанційної конф., 22–23 березня 2018 р. Харків: НФаУ, 2018. С. 210-212. *(0,15 д.а.).*

60. Смачило В.В. Щодо оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: матеріали XXV Міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2018, 16–18 трав. 2018 р. Ч. ІІІ. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. С. 263. *(0,07 д.а.)*.

61. Смачило В.В. Критерії ефективності процесу управління кадровим потенціалом підприємств. *Ефективність підприємства – інноваційні технології та економічні рішення*: матеріали І Міжнар. наук.-прак.ї конф., 7–8 червня 2018 р. Харків: ХНУБА, 2018. С. 109-110. *(0,1 д.а.).*

62. Smachylo V.V. Formation of the strategy of management of personnel potential on the basis of clustering. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: матеріали Сьомої міжнар. наук.-практ. конф., 14–15 вересня 2018 р. Одеса: Атлант, 2018. С. 103-104. (*0,1 д.а.).*

63. Smachylo V., Nalyvaiko T. Influence of current labor trends on management of personnel of enterprise. *Imperatives of civil society development in promoting national competitiveness:* Proceedings of the 1stInternational Scientific and Practical Conference. Volume II, December 13–14 2018. Batumi, Georgia: Publishing House «Kalmosani», 2018. P. 113-115. *(0,15 д.а., де автору належить 0,1 д.а. – розкрито сучасні тренди ринку праці).*

64. Смачило В.В. Щодо ефективності управління соціально-економічними системами. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.,

7 груд. 2018 р. Ч. 1. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2018. С. 398-399. *(0,1 д.а.).*

65. Смачило В.В. Ринок праці в сфері транспорту Харківського регіону. *Розвиток соціальної інфраструктури регіонів в умовах євроінтеграції: економіко-правові аспекти*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Харків, 1–28 лютого 2019 р. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. С. 33. *(0,07 д.а.).*

66. Смачило В.В. Реформування транспортної сфери України. *Напрями розвитку технологічних систем і логістики в АПВ*: зб. матеріалів Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. Харків, 2019. С. 24-25. *(0,1 д.а.).*

67. Smachylo V.V. Definition personnel potential of the enterprise. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: матеріали XXVII Міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2019, 15-17 трав. 2019р. Ч. III. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. С. 76. *(0,07 д.а.).*

68. Смачило В.В., Наливайко Т.Л. Ідентифікація поняття «транспортне підприємство». Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції. «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток». Харків: ХНУБА, ФОП Панов А. М., 2019. С. 109-111. *(0,22 д.а., де автору належить 0,18 д.а. – розкрито сутність поняття «транспортне підприємство»).*

69. Смачило В.В. Дефініція соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства». *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку:* матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 25–26 квіт. 2019 р. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 238-239. *(0,07 д.а.).*

70. Смачило В.В., Халіна В.Ю., Колмакова О.М., Устіловська А.С. Прогнозування розвитку соціально-економічних систем в умовах геополітичних трансформацій. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика*: матеріали П'ятнадцятої наук.-практ. між нар. конф. Харків: Видавництво УкрДУЗТу, 2019. С. 170. *(0,1 д.а., де автору належить 0,03 д.а. – розкрито питання прогнозування*

показників сфери праці).

авторські свідоцтва

71. Смачило В.В. «Механізм управління кадровим потенціалом на основі концепції синергії». Авторське свідоцтво №79761 від 13.06.2018 р.;

72. Смачило В.В. «Методика оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві». Авторське свідоцтво №79919 від 26.06.2018 р;

73. Смачило В.В. «Концепція синергії в соціально-економічних системах». Авторське свідоцтво № 88722 від 21.05.2019 р.;

74. Смачило В.В. «Обґрунтування методу оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві». Авторське свідоцтво № 88721 від 21.05.2019 р.;

75. Смачило В.В., Баляба В.О. «Оцінка соціальної відповідальності будівельного підприємства». Авторське свідоцтво №69325 від 22.12.2016 р.;

76. Смачило В.В., Устіловська А.С. «Пріоритети та загрози трансформації зайнятості в Україні». Авторське свідоцтво №80397 від 19.07.2018 р.

Додаток Ш

АКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Україна, 73008, м. Херсон, Бериславське шосе, 24 Тел.:+38 (0552) 326910 E-mail: kntu@kntu.net.ua

26.09.16 № 137

УТВЕРЖДАЮ
Бардачов Ю.Н.
Ректор Херсонского национального технического университета

АКТ

О внедрении результатов научно-исследовательской работы

Смачило Валентины Владимировны

Акт составлен о том, что при написании рекомендаций V Международной научно-практической конференции: «Украина – Болгария – Европейский Союз: современное состояние и перспективы», которая организована и проведена Херсонским национальным техническим университетом (Украина) совместно с Варненским экономическим университетом в г. Варна (Болгария), 24 сентября – 1 октября 2016 года, использованы предложения ***Смачило В.В.***

Научные разработки «Трудовой потенциал Украины: концепция и анализ» ***Смачило В.В.*** отмечены в Аналитической записке Международной научно-практической конференции: «Украина – Болгария – Европейский Союз: современное состояние и перспективы».

Председатель международного комитета
конференции, проректор по научной работе
Херсонского национального
технического университета,
д.э.н., профессор ***Г.Г. Савина***

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ № 6 від 15.12.17
на розробку канд. екон. наук, доцента Смачило В.В. та Мірошниченко О.В.

Оцінювання кадрового потенціалу на основі методу радару

Управління кадровим потенціалом підприємства як складною, динамічною системою в умовах стрімких трансформаційних процесів вимагає використання сучасного методичного інструментарію оцінювання його рівня. Базою для управління повинна стати оцінка рівня кадрового потенціалу підприємства, а процес оцінювання не здійснюється сам по собі, а є логічною та необхідною частиною процесу управління в сучасному світі.

Оцінювання кадрового потенціалу підприємства пропонується здійснювати не лише за визначеними складовими (компонентами, субпотенціалами), а в середині них – за визначеними показниками, а одночасно за двома напрямкам: оцінювання кадрового потенціалу окремого працівника та оцінювання загальної величини кадрового потенціалу підприємств. Розраховані оцінки зводяться в єдиний інтегральний показник на основі методу радару, що дозволяє візуалізувати відхилення від еталонних значень, визначити рейтинг працівників, визначити динамічну зміну одиничних та загального кадрового потенціалу. Все це дозволяє як здійснити виважене управлінське рішення, так і оцінити його ефективність.

Проведення оцінювання передбачає виконання певної кількості етапів, серед яких можна виділити підготовчий, безпосередньо аналітичний, візуалізаційний та етап прийняття управлінського рішення.

Запропоновані розробки представлені в електронних формах формату Excel MS Office, що уможливлює їх практичне використання на підприємстві без здійснення додаткових витрат (економічний ефект). Запропонована методика дозволяє обґрунтовано приймати управлінські рішення відносно підвищення кваліфікації, винагороди, що поліпшує соціально-психологічний клімат в колективі, усуває соціальну напруженість та конфліктність (соціальний ефект).

Представлена наукова розробка Смачило В.В. та Мірошниченко О.В. є легкою у використанні, корисною при прийняті управлінських рішень, тому керівництво ПАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» вважає за доцільне впровадити її в систему менеджменту підприємства.

УКРАЇНА ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1" №01270285 №2 МІСТО ХАРКІВ

Головний бухгалтер
ПАТ "Трест Житлобуд-1"
Коханська О.В

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ № 2 від 15.01.18
на розробку авторів Смачило В.В. та Корпан М.В.

Модель прийняття управлінських рішень щодо кадрового потенціалу підприємства

Сучасні трансформації в економіці України вимагають оновлення методичного інструментарію прийняття управлінських рішень відносно кадрового потенціалу підприємства, що обумовлює актуальність розробок в цій сфері.

Авторами була запропонована методика оцінки кадрового потенціалу підприємства, що ґрунтується на експертно-бальному методі оцінки характеристик високо кваліфікованих працівників та має комплексний характер. Використання запропонованої методики доповнено математичною моделлю врахування факторів впливу як зовнішнього, так і внутрішнього походження, на основі множинної регресії, що дозволяє приймати управлінські рішення відносно подальшого розвитку кадрового потенціалу підприємства. Розроблена модель враховує дев'ять детермінантів впливу на розраховану величину кадрового потенціалу підприємства, визначаючи найбільш впливові (прямого та оберненого зв'язку), які необхідно прийняти до уваги під час прийняття управлінського рішення та мотивації, та ті, які можна не враховувати в силу їх незначної важливості.

Запропоновані розробки представлені в електронних формах формату Excel MS Office, що уможливлює їх практичне використання на підприємстві без здійснення додаткових витрат (економічний ефект). Запропонована методика дозволяє обґрунтовано приймати управлінські рішення відносно підвищення кваліфікації, винагороди, що поліпшує соціально-психологічний клімат в колективі, усуває соціальну напруженість та конфліктність (соціальний ефект).

Представлена наукова розробка авторського колективу є легкою у використанні, корисною при прийняті управлінських рішень, тому керівництво ЕЦВРНГО ГПУ «ШЕБЕЛИНКАГАЗВИДОБУВАННЯ» вважає за доцільне впровадити її в систему менеджменту підприємства.

Начальник ЕЦВРНГО Корпан В.В.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ № 3 від 15.01.18
на розробку канд.. екон. наук, доцента Смачило В.В.

Методика оцінювання кадрового потенціалу на основі синергії

Управління кадровим потенціалом підприємства як складною, динамічною системою в умовах стрімких трансформаційних процесів вимагає використання сучасного методичного інструментарію оцінювання його рівня. Базою для управління повинна стати оцінка рівня кадрового потенціалу підприємства, а процес оцінювання не здійснюється сам по собі, а є логічною та необхідною частиною процесу управління в сучасному світі.

Методика оцінювання кадрового потенціалу підприємства, на відміну від існуючих, які передбачають оцінювання лише за визначеними складовими (компонентами, субпотенціалами), здійснюється одночасно за двома напрямкам: оцінювання кадрового потенціалу окремого працівника та оцінювання загальної величини кадрового потенціалу підприємств. Розраховані оцінки зводяться в єдиний інтегральний показник на основі методу радару, що дозволяє візуалізувати відхилення від еталонних значень, визначити рейтинг працівників, визначити динамічну зміну одиничних та загального кадрового потенціалу, врахувати синергічний вплив управлінської дії. Все це дозволяє як здійснити виважене управлінське рішення, так і оцінити його ефективність.

Проведення оцінювання передбачає виконання певної кількості етапів, серед яких можна виділити підготовчий, безпосередньо аналітичний, візуалізаційний та етап прийняття управлінського рішення.

Запропоновані розробки представлені в електронних формах формату Excel MS Office, що уможливлює їх практичне використання на підприємстві без здійснення додаткових витрат (економічний ефект). Запропонована методика дозволяє обгрунтовано приймати управлінські рішення відносно підвищення кваліфікації, винагороди, що поліпшує соціально-психологічний клімат в колективі, усуває соціальну напруженість та конфліктність (соціальний ефект).

Представлена наукова розробка Смачило В.В. є легкою у використанні, корисною при прийняті управлінських рішень, тому керівництво ЕЦВРНГО ТПУ «ШЕБЕЛИНКАГАЗВИДОБУВАННЯ» вважає за доцільне впровадити її в систему менеджменту підприємства.

Начальник ЕЦВРНГО Корпач В.В.

УКРАЇНА
Жовтневий район міста Харкова
Товариство з обмеженою відповідальністю
“САТП-2001”
№ 31013004
61039, м. Харків, вул. Виконкомівська, 30
тел.: 370-61-77
Рах.: 26002054847700 в АКІБ «Укрсіббанк»
м. Харкова МФО 351005
« 4 » квітня 2019р.№ 18

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Смачило Валентини Володимирівни в діяльність

ТОВ САТП-2001

Засвідчує використання рекомендацій Смачило Валентини Володимирівни щодо управління кадровим потенціалом на транспортному підприємстві стосовно відбору показників оцінки, складових, критеріїв;його оцінювання на основі методики, яка передбачає два рівні та виконання чотирьох етапів: підготовчого, відбіркового, аналітичного та контрольного; структури системи управління ним у зв’язку з оновленням системи управління працівниками підприємства **ТОВ САТП-2001.**

Директор ТОВ САТП-2001 **А.М.Кульєв**

№ 5/109 від 11.04.2019

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему «Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом транспортних підприємств» канд. екон. наук, доцента Смачило Валентини Володимирівни в діяльність приватного підприємства «Аксікон»

Довідка видана здобувачу ступеня доктор економічних наук, канд. екон. наук, доценту, професору кафедри економіки Харківського національного університету будівництва та архітектури Смачило Валентині Володимирівні, про те, що результати дослідження та рекомендації, які представлені в дисертаційному дослідженні, доцільно використовувати під час діяльності.

А саме: обґрунтування методів управління кадровим потенціалом на підприємстві та теоретичні основи їх класифікації залежно від «теорії поколінь», а також від стадійності звершення процесу управління.

Вказані пропозиції дозволили підприємству оптимізувати систему управління працівниками, налагодити взаємовідносини щодо формування зовнішнього кадрового резерву та співпраці із alumni-group, а також структурувати процес управління залежно від наявності/відсутності трудових взаємовідносин.

Директор Тимофєєв О.В.

УКРАЇНА ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "АКСІКОН" №35245075 місто Харків

ДОВІДКА 128-19 від 16.04.19

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему «Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом транспортних підприємств» доцента кафедри економіки Харківського національного університету будівництва та архітектури Смачило Валентини Володимирівни в діяльність АТ «Восток»

Засвідчує, що дослідження методичного інструментарію управління кадровим потенціалом є необхідним під час сучасних трансформацій в системі управління працівниками транспортних підприємств. Обґрунтування оптимальних методів управління і їх імплементація в діяльність дозволять знизити плинність кадрів, покращити якість здійснення перевезень та підвищити рівень задоволеності працівників.

Використання методики оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві, яка враховує дуальність соціально-економічної системи та базується на оцінці сукупності окремих кадрових потенціалів працівників та підприємства загалом, в поєднанні з оптимізованим інструментарієм управління забезпечать оптимізацію системи управління працівниками підприємства.

Виконавчий директор АТ «Восток» І. Михайленко

УКРАЇНА АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВОСТОК» №03115169 Харківська область смт Зоринів

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ГОРАВТОТРАНС»

Адреса: 61072, Харківська обл., місто Харків, Дзержинський район,
вул. 23-го Серпня, будинок 34, офіс 12. Код ЕДРПОУ 37091617

23.05.19 № 83/249
На №_____від_____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Смачило Валентини Володимирівни в діяльність
ТОВ «Горавтотранс»

Засвідчує доцільність використання методики оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві, яка запропонована Смачило Валентиною Володимирівною. Вказана методика враховує дуальність соціально-економічної системи (складається з систем більш низького рівня та належить до системи більш високого рівня) та базується на оцінці: сукупності окремих кадрових потенціалів працівників та підприємства загалом, що передбачає виконання чотирьох етапів: підготовчого, відбіркового, аналітичного та контрольного; . перевірці розрахункових фактичних величин на: наявність синергії, яка виникає під час взаємодії окремих потенціалів; відповідність цільовому значенню, яке встановлено керівництвом; відповідність еталонному значенню, яке обумовлено експертами або має математично обґрунтований характер; напрям динамічних змін величин кадрового потенціалу.

Директор ТОВ «Горавтотранс» Євген Липовий

№ 68-41
27.05.2019

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
на тему «Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом транспортних підприємств»
доцента кафедри економіки Харківського національного університету будівництва та архітектури
Смачило Валентини Володимирівни в діяльність ПАТ «КАТП-2006»

Засвідчує, що, автором проводилися дослідження щодо пріоритетності використання методичного інструментарію із врахуванням теорії поколінь. Результати дослідження щодо класифікації методів управління кадровим потенціалом підприємств будуть враховані в діяльності ПАТ «КАТП-2006».

Окрім того, імплементація авторської методики оцінювання кадрового потенціалу, яка передбачає визначення рівня кадрових потенціалів працівників та підприємства загалом, в управлінську систему підприємства стала основою для формування кадрової політики та стратегії.

Врахування вищевикладених рекомендацій дозволило отримати соціальний ефект, який виявився в підвищенні рівня прийняття управлінського рішення та його виконання з боку працівників підприємства. Вказане позитивно вплинуло на психологічний клімат в колективі, кар'єрне зростання, підвищило задоволеність працею та продуктивність.

Директор Бендега Г.М.

laKi
Лабораторія креативних ідей

Громадська організація «Лабораторія креативних ідей»
61002, м. Харків, вул. Сумська, 40
0500429511
laki_go@ukr.net

«17» червня 2019 р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Смачило Валентини Володимирівни на тему
«Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом транспортних підприємств»
у діяльність Громадської організації «Лабораторія креативних ідей»

Довідка видана здобувачу ступеня доктор наук Харківського національного університету будівництва та архітектури Смачило Валентині Володимирівни, про те, що основні результати її дисертаційної роботи було використано під час формування проектної команди ГО «Лабораторія креативних ідей», а також в тренінговій діяльності організації.

Керівництвом організації враховано розробки Смачило В.В. щодо теоретичних положень синергічного управління кадровим потенціалом, де, на відміну від існуючих положень, вказано про наявність двох типів синергічних ефектів, які вникають під час управління кадровим потенціалом, та, відповідно джерел синергічного ефекту, які поділено на джерела кадрової та управлінської синергії. Вказані положення мають важливу роль під час формування команди проекту та управління ним.

Відповідно до завдань діяльності, ГО «Лабораторія креативних ідей» було започатковано ряд тренінгів щодо соціально відповідального управління кадровим потенціалом на підприємствах, які базуються на розробках Смачило В.В. щодо:

- принципів соціально відповідального управління кадровим потенціалом підприємств, які, на відміну від принципів соціальної відповідальності, управління персоналом та кадровим потенціалом, інтегрують базові положення соціальної відповідальності в управління кадровим потенціалом на підприємствах та слугують базисом для концепції соціально відповідального управління кадровим потенціалом на підприємстві;
- концептуальних положення соціально відповідального управління кадровим потенціалом на підприємстві, в основу яких покладено базові положення: мету, об'єкт та суб'єкт управління, принципи, підходи, методи, та методики щодо управління кадровим потенціалом на основі імплементації соціальної відповідальності в цей процес. Дана концепція представляє собою науково-обґрунтовану управлінську діяльність керівництва підприємства по відношенню до власного кадрового потенціалу на основі постулатів взаємної соціальної відповідальності з метою стійкого розвитку підприємства та кадрового потенціалу;

Довідка видана для подання в спеціалізовано вчену раду Д64.820.05 Українського державного університету залізничного транспорту.

Голова
ГО «Лабораторія креативних ідей» Анастасія УСТІЛОВСЬКА

Україна Громадська організація "Лабораторія креативних ідей" код 42981502 місто Харків

ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР ЗАЙНЯТОСТІ
ХАРКІВСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР ЗАЙНЯТОСТІ
вул. Броненосця Потьомкін, буд. 1-А, м. Харків, 61068, тел./факс (057) 714-96-34
E-mail:2000.01@khcz.gov.ua Web https://kha.dcz.gov.ua Код ЄДРПОУ 03491277

17.04.19 № 251/19-А На № від

Довідка
щодо впровадження результатів дисертаційного дослідження
Смачило Валентини Володимирівни на тему
«Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом транспортних підприємств»
у діяльність Харківського обласного центру зайнятості

Довідка видана здобувачу ступеня доктор економічних наук, канд. екон. наук, доценту, професору кафедри економіки Харківського національного університету будівництва та архітектури Смачило Валентині Володимирівні, про те, що результати дослідження та рекомендації, які представлені в дисертаційному дослідженні, доцільно використовувати під час діяльності Харківського обласного центру зайнятості.

Автором досліджувалися сучасні тренди в сфері праці, які базуються на зміні поколінь (поява / зникнення професій; зміна компетентностей, зміна кількісних та якісних характеристик населення, трансформація оформлення взаємовідносин з роботодавцями). Актуальні тренди в цій сфері необхідно враховувати під час управління носіями кадрового потенціалу на рівні суб'єктів господарювання, а саме: під час формування стратегій управління кадровим потенціалом підприємства. Для цього було визначено стадійність в розрізі оформлення взаємовідносин «працівник-роботодавець» та розроблено комплекс критеріїв, що дозволяє усувати деструктивний вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, задля забезпечення соціально-економічного ефекту.

Вказані напрацювання є корисними під час визначення схильності до певної професії, профорієнтаційної роботи, навчання та перепідготовці кадрів для потреб національної економіки, підготовки роботодавців та працівників певного типу трудових правовідносин і управління ним.

ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР ЗАЙНЯТОСТІ ХАРКІВСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР ЗАЙНЯТОСТІ 03491277

Директор **Міненко В.Л.**

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему «Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом транспортних підприємств» доцента кафедри економіки Харківського національного університету будівництва та архітектури Смачило Валентини Володимирівни

Довідка видана здобувачу ступеня доктор економічних наук, канд. екон. наук, доценту, професору кафедри економіки Харківського національного університету будівництва та архітектури Смачило Валентині Володимирівни, про те, що результати дослідження та рекомендації, які представлені в дисертаційному дослідженні, доцільно використовувати під час діяльності.

А саме: модель управління кадровим потенціалом на автотранспортному підприємстві, яка базується на взаємній соціальній відповідальності керівництва та працівників підприємства, впровадження якої забезпечило покращення іміджу підприємства як роботодавця та бізнес-партнера, рівня етичності взаємовідносин із контрагентами (соціальний ефект) та підвищення ефективності діяльності через збільшення повторних звернень споживачів та появу нових клієнтів (економічний ефект).

Використання методики оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві, яка враховує дуальність соціально-економічної системи та базується на оцінці сукупності окремих кадрових потенціалів працівників та підприємства загалом, забезпечать оптимізацію системи управління працівниками підприємства.

Директор Ю.О. Терещенко

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ

Вул. Сумська, 40, м. Харків, 61002, тел/факс (057) 700-02-50, тел. 700-10-66
E-mail: office@kstuca.kharkov.ua, код ЄДРПОУ 02071174

Від 20.06.2019 № 117/250
На № _____ від _____

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Смачило Валентини Володимирівни на тему
«Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом транспортних підприємств»
у навчальний процес Харківського національного університету будівництва та архітектури

Довідка видана здобувачу ступеня доктор наук Харківського національного університету будівництва та архітектури Смачило Валентині Володимирівни, про те, що основні результати її дисертаційної роботи «Теоретико-методологічні основи управління кадровим потенціалом транспортних підприємств» використовуються у навчальному процесі кафедри економіки Харківського національного університету будівництва та архітектури під час викладання навчальних дисциплін «Соціальна відповідальність», «Економіка праці та соціально-трудові відносини», «Організація стартапів».

Результати науково-практичних досліджень, оприлюднені Смачило В.В., використовуються під час лекційних та практичних занять зі студентами, підготовці курсових та випускних кваліфікаційних робіт зі спеціальності 051 «Економіка» та 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Довідка видана для подання в спеціалізовано вчену раду Д64.820.05 Українського державного університету залізничного транспорту.

Проректор з науково-педагогічної роботи
д-р техн. наук, професор Д.Ф. Гончаренко

ДОДАТОК Щ

СВІДОЦТВА ПРО РЕЄСТРАЦІЮ АВТОРСЬКОГО ПРАВА

УКРАЇНА

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ УКРАЇНИ

СВІДОЦТВО

про реєстрацію авторського права на твір

№ 69325

Науково-практичний твір "Оцінка соціальної відповідальності будівельного підприємства"

(вид, назва твору)

Автор(и) Смачило Валентина Володимирівна, Баляба Володимир Олександрович

(повне ім'я, псевдонім (за наявності))

Дата реєстрації 22.12.2016

Державна служба інтелектуальної власності України Ідентифікаційний код 37552556

М.П.

Голова Державної служби інтелектуальної власності України

В.о. Голови А.А. Малиш

УКРАЇНА

СВІДОЦТВО

про реєстрацію авторського права на твір

№ 79761

Науковий твір "Механізм управління кадровим потенціалом на основі концепції синергії"

(вид, назва твору)

Автор(и) **Смачило Валентина Володимирівна**

(повне ім'я, псевдонім (за наявності))

Дата реєстрації 13.06.2018

МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 37508596

М.П.

Державний секретар Міністерства економічного розвитку і торгівлі України О. Ю. Перевезенцев

ПК «Україна». Зам. 18-2001. 2018 р. І кв.

УКРАЇНА

СВІДОЦТВО

про реєстрацію авторського права на твір

№ 79919

Науковий твір "Методика оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві"

(вид, назва твору)

Автор(и) **Смачило Валентина Володимирівна**

(повне ім'я, псевдонім (за наявності))

Дата реєстрації 26.06.2018

МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 37502596

Державний секретар Міністерства економічного розвитку і торгівлі України О. Ю. Перевезенцев

ПК «Україна», Зам. 18-2001. 2018 р. І кв.

УКРАЇНА

СВІДОЦТВО

про реєстрацію авторського права на твір

№ 80397

Літературний твір наукового характеру "Пріоритети та загрози трансформації зайнятості в Україні"

(вид, назва твору)

Автор(и) **Смачило Валентина Володимирівна, Устіловська Анастасія Сергіївна**

(повне ім'я, псевдонім (за наявності))

Твір оприлюднено **Опублікування: Смачило В.В., Устіловська А.С. Пріоритети та загрози трансформації зайнятості в Україні // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. - 2017. - № 1(13). - С. 204 - 212**

(відомості про факт і дату оприлюднення твору)

Дата реєстрації 19.07.2018

МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 37580596

М.П.

Державний секретар Міністерства економічного розвитку і торгівлі України О. Ю. Перевезенцев

УКРАЇНА • UKRAINE • УКРАЇНА • UKRAINE • УКРАЇНА • UKRAINE • УКРАЇНА • UKRAINE • УКРАЇНА • UKRAINE • УКРАЇНА

ПК «Україна». Зам. 18-2001. 2018 р. І кв.

УКРАЇНА

СВІДОЦТВО

про реєстрацію авторського права на твір

№ 88721

Наукова стаття "Обґрунтування методу оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві"

(вид, назва твору)

Автор(и) **Смачило Валентина Володимирівна**

(повне ім'я, псевдонім (за наявності))

Дата реєстрації 21.05.2019

МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 37508596

Державний секретар Міністерства економічного розвитку і торгівлі України О. Ю. Перевезенцев

ПК «Україна». Зам. 19-2001. 2019 р. 1 кв.

УКРАЇНА

СВІДОЦТВО

про реєстрацію авторського права на твір

№ 88722

Наукова стаття "Концепція синергії в соціально-економічних системах"
(вид, назва твору)

Автор(и) **Смачило Валентина Володимирівна**
(повне ім'я, псевдонім (за наявності))

Дата реєстрації 21.05.2019

МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 37508596

М.П.

Державний секретар Міністерства економічного розвитку і торгівлі України О. Ю. Перевезенцев

ПК «Україна». Зам. 19-2001. 2019 р. І кв.