

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

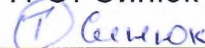
СИНЮК Тетяна Олегівна

**Розвиток конкурентоспроможності персоналу в
умовах економіки знань. / Development of staff
competitiveness in the knowledge economy
conditions**

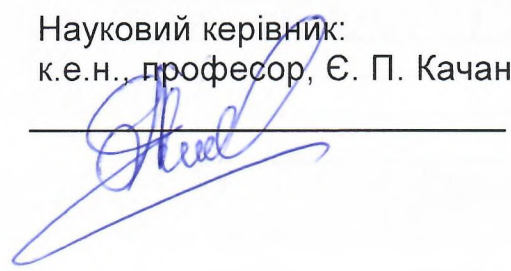
спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНУПзм-21
Т. О. Синюк (Мандзій)



Науковий керівник:
к.е.н., професор, Є. П. Качан



Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:

"24" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри


М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНЯНЬ	6
1.1 Сутність конкурентоспроможності персоналу та чинники, що її визначають.	6
1.2 Загальна характеристика підходів до оцінювання конкурентоспроможності персоналу.....	10
Висновки до розділу 1.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АГАТА СТАЛЬКОНТСТРУКЦІЯ»	16
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Агата стальконструкція».....	16
2.2 Забезпечення підприємства персоналом та ефективне його використання....	19
2.3 Аналіз стану конкурентоспроможності персоналу в ТОВ «Агата стальконструкція».....	27
Висновки до розділу 2.....	35
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «АГАТА СТАЛЬКОНСТРУКЦІЯ»	36
3.1 Сучасний зарубіжний досвід підвищення конкурентоспроможності персоналу.....	36
3.2 Шляхи підвищення конкурентоспроможності персоналу на досліджуваному підприємстві.....	40
Висновки до розділу 3.....	51
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах конкурентні переваги та можливості модернізації компанії багато в чому пов'язані з ефективним використанням персоналу.

Найціннішим ресурсом компанії є персонал. Це основне джерело продуктивності і гарантія конкурентоспроможності компанії. Досягнення успіху компанії стратегічно визначається наявністю компетентних людей персоналу з відповідним рівнем освіти, кваліфікації та досвіду, а також компетентний ефективно працювати в ринкових умовах.

Конкурентоспроможність персоналу є складною економічною категорією, що визначає здатність співробітників генерувати ідеї, розвиватися і швидше, ніж конкуренти впроваджувати інновації, щоб якнайкраще відповідати вимогам роботодавців за рівнем знань, умінь, навичок найкращим чином демонструвати особистісні, професійні та ділові якості та повною мірою реалізувати власний потенціал, а також здатність ефективно виконувати управлінські функції та своєчасно приймати рішення [17, с. 169].

Важливим формуючим фактором конкурентних переваг підприємства є конкурентоспроможність персоналу. Особливо через високий рівень кваліфікації персоналу забезпечуються наступні конкурентні переваги: функціонування підприємства, як ефективного впровадження інновацій, підвищення якості продукції, досягнення високої ефективності роботи.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Основу загального комплексу методичного інструментарію конкурентоспроможності в сфері праці закладено в роботах класиків економічної науки – Сміта А., Рікардо Д., Маркса К., Маршалла А., Вебера М. Вивчення різних аспектів системи управління персоналом, зокрема конкурентоспроможність персоналу, присвячена роботам

провідних вчених Адизеса І., Акоффа Р., Армстронга М., Беннета Р., Друкера П., Кови С., Коула Дж., Питера Л., Портера М., Райта П., Торрінгтона Д. та ін.

Теоретичні та практичні аспекти конкурентоспроможності персоналу досить широко висвітлені в працях провідних учених: Богині Д., Генкіна Б., Грішнкової О., Дмитренка Г., Колота А., Лібанової Е., Петрової І., Смірнова О., Фатхутдінова Р.

Проте теоретико-методологічні аспекти потребують більш детального розгляду та методичне обґрунтування конкурентоспроможності і пошуку ефективних шляхів підвищення конкурентних переваг працівників.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування необхідності просування конкурентоспроможності персоналу як елемент механізму просування ефективності компанії.

Завданнями дослідження є:

- дослідити роль та значення конкурентоспроможності персоналу як інструменту ефективного управління організацією;
- обґрунтувати сутність та чинники конкурентоспроможності персоналу;
- дослідити принципи та моделі формування конкурентоспроможності персоналу;
- розкрити особливості соціально-економічної ефективності конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Агата стальконструкція», визначити критерії, які на неї впливають;
- розробити шляхи підвищення конкурентоспроможності персоналу у ТОВ «Агата стальконструкція».

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентоспроможності персоналу у ТОВ «Агата стальконструкція».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти формування та удосконалення конкурентноспроможності персоналу в сучасних організаціях.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених - економістів. Для здійснення поставлених завдань у процесі написання наукової роботи були використані такі методи: індукції та дедукції (при дослідженні теоретичних аспектів сутності поняття «конкурентноспроможність персоналу»; системного підходу (для обґрунтування чинників, що впливають на конкурентноспроможності персоналу на підприємстві); методи статистичного аналізу (для аналізу масиву статистичних даних); метод соціологічного опитування (анкетного опитування) для вивчення стану конкурентноспроможності персоналу на підприємстві, графічного зображення (для наочного відображення статистичних матеріалів, схематичної ілюстрації теоретичних і практичних положень роботи).

Практична значимість отриманих результатів дослідження. На підставі аналізу різних наукових джерел, сформовано змістові характеристики поняття «конкурентноспроможність персоналу», розглянуто чинники, що її досліджують, які в комплексі розкривають сутність конкурентноспроможності персоналу та її вплив на ефективну діяльність ТОВ «Агата стальконструкція», а також надано рекомендації щодо шляхів підвищення конкурентноспроможності персоналу на підприємстві.

Досліджені у роботі засади та практичні аспекти і рекомендації щодо розвитку конкурентноспроможності персоналу можуть стати корисними для науковців та фахівців-практиків з менеджменту персоналу підприємств, організацій та установ.

Апробація результатів дослідження здійснена шляхом участі автора в науково-практичній інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених

«Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (2022 р.).
Тема: «Розвиток конкурентноспроможності персоналу в умовах економіки знань».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

1.1. Сутність конкурентноспроможності персоналу та чинники, що її визначають

Конкурентні позиції компаній все більше визначаються персоналом, орієнтованим на отримання конкурентних переваг в освіті, результатах праці, здатним до інтелектуального та професійного розвитку, розробки та впровадження інновацій на рівні світових стандартів, створення конкурентноспроможної продукції. Пошук шляхів підвищення конкурентноспроможності персоналу вимагає ретельного дослідження даної проблеми в контексті сучасної інноваційної парадигми сталого розвитку.

Критичний аналіз еволюції наукової думки показав, що категорія «конкурентноспроможність персоналу» набула важливого місця в понятійному апараті сучасної вітчизняної економічної науки, що пов'язано, з одного боку, з дослідженням категорій потенціалу праці, людського капіталу, а з іншого – з дослідженням функціонування механізмів конкуренції на ринку праці [43, с.130].

Конкуренція в сучасних словниках трактується як боротьба за кращі результати в якихось справах, тому професійна кар'єра працівника в організації, його діяльність завжди перевіряється на позитивне соціальне сприйняття керівником, а також у думках оцінки на масштаб організації, тобто формується громадська думка. Виходячи з цього, система рейтингу конкурентних переваг персоналу повинна враховувати три рівні вимірювання ефективності:

- Рівень соціального сприйняття іміджу працівника масовою свідомістю, в якій чинник його соціальної успішності відіграє значну роль у кар'єрі;
- Рівень професіоналізму особистості, де конкурентоспроможність працівника є фактором успіху. Ця особиста перевага не передається у спадок, а свідомо формується і розвивається в процесі професійної підготовки.
- Рівень професіоналізму бізнесу, в якому фактором успіху є володіння конкретними видами бізнес-технологій з урахуванням специфіки галузі, стану та функцій. Технологія розуміється як майстерність у професійній діяльності, яка впливає на успішність виконання поставлених завдань.

Таким чином, конкурентні переваги персоналу формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів та можуть розглядатися як результат навчання, розвитку та діяльності. Особистісний ресурс працівника містить необхідні конкурентні якості та навички. Це суб'єктивна сторона конкурентоспроможності. Він показує усвідомлене прагнення працівника до успіху в професійній кар'єрі, а також комплекс його соціальних і моральних установок, його знання і досвід, рівень технологічної майстерності.

Об'єктивна сторона конкурентоспроможності включає різноманітні бар'єри та обмеження на шляху досягнення поставлених цілей, подолання яких вимагає від працівника зусиль, що сприяє прояву конкурентоспроможних якостей і навичок, використання відповідного обладнання та технологій, що гарантують високий результат докладених зусиль.

Тому працівник, який завдяки власному потенціалу та професіоналізму має явну перевагу над іншими, вважається конкурентоспроможним, здатним протистояти конкуренції (конкурс, відбори тощо), долати бар'єри, обмеження та досягати успіху в професійній діяльності.

Крім того, основою для пошуку сутності категорії «конкурентоспроможність» стало з'ясування її концептуального співвідношення з поняттям «конкурентоспроможний потенціал», який щодо персоналу можна поділити на три категорії компетенцій: системні, інструментальні та міжособистісні.

Системні компетенції виражають здатність аналізувати системи та вирішувати практичні завдання на основі системного підходу. Інструментальні компетенції виражають пізнавальні здібності в організації професійної діяльності. Компетенції міжособистісного спілкування виражають індивідуальні здібності (схильність до критики та самокритики); соціальні навички (міжособистісні стосунки, робота в команді).

Таким чином, ідентифікація відповідних конкурентних переваг на основі вищезазначених компетенцій та розвиток компетенцій реалізації підвищують інтелектуальний потенціал підприємства, а також конкурентоспроможність персоналу підприємства в цілому.

Існує два основних підходи до визначення сутності конкурентоспроможності людських ресурсів. При першому (структурному) підході конкурентоспроможність розглядається як комплексне явище, що включає сукупність характеристик, основою яких є виділення елементів потенціалу працівника.

У другому (функціональному) підході конкурентоспроможність персоналу розглядається як здатність досягати конкретних результатів роботи в заданих умовах і при цьому виявляється внесок кожного в досягнення цілей організації.

За якісними характеристиками конкурентоспроможність характеризується певними ознаками, що характеризують сукупність споживчих якостей робочої сили для ефективної праці: спеціальність, стаж, вікові дані, знання іноземних мов тощо.

Основними ознаками конкурентоспроможності є: відносний (порівняльний) характер де конкурентоспроможність проявляється лише шляхом порівняння ознак суб'єкта господарювання з ознаками інших суб'єктів даного ринку; адекватність критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія даного суб'єкта господарювання (його конкурентна позиція) по відношенню до інших суб'єктів може бути визначена лише у відповідному зовнішньому середовищі; часовий характер (динаміка) критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта господарювання в конкурентному полі в часових координатах як результат його конкурентної діяльності [11, с.214].

Щодо кількісних характеристик, конкурентоспроможність працівника можна визначити за допомогою таких показників, як продуктивність праці та ефективність праці, витрати часу на виконання конкретних операцій (робіт), якість продукції що випускається, витрата сировини, матеріалів, палива тощо. Конкурентоспроможність персоналу включає механізми: «Я хочу», «Я можу», «Мені потрібно». Фактично саме професійна діяльність особистості характеризує рівень якості праці, а отже, визначає рівень конкурентоспроможності працівника на внутрішньому ринку праці. Максимальний збіг механізмів «може», «хочу» і «треба» є умовою підвищення ефективності виробництва та розвитку особистості. Людина може виявити свої навички, успішно їх розвинути в процесі навчання, а потім реалізувати в роботі, лише якщо вона зацікавлена в роботі, усвідомлює і приймає цілі компанії.

Підвищення конкурентоспроможності працівників є багатофакторним процесом. В ринкових умовах різноманітні чинники, внутрішні та зовнішні, на різних рівнях впливають на персонал з різною силою, визначаючи готовність отримати конкурентні переваги. Вирішальну роль у зростанні конкурентних переваг відіграють інвестиції в людський капітал, наявність стимулів і розвиток конкурентної психології персоналу. Курс на зміцнення конкурентних позицій

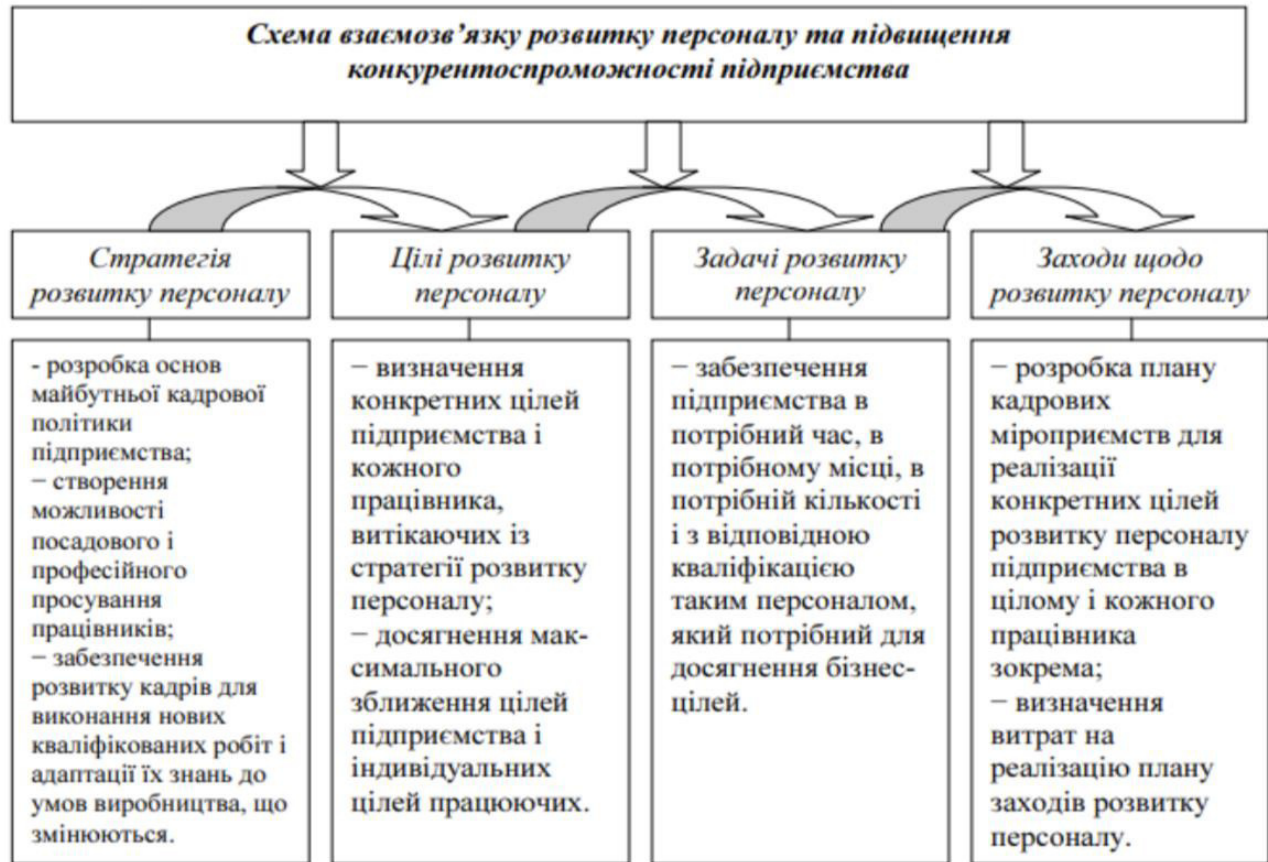
людських ресурсів не може бути успішно завершений без створення нових і модернізації існуючих робочих місць і їх функціонування з повним використанням трудових можливостей і креативності персоналу, їх переваг у компетенціях.

1.2. Загальна характеристика підходів до оцінювання конкурентоспроможності персоналу

На сучасних конкурентних ринках конкурентоспроможність має першочергове значення для продуктів та послуг. Система управління конкурентоспроможністю залежить від працівників, їх кваліфікації, постійного навчання та підвищувати свої знання та вміння. Це визначає необхідність приділяючи особливу увагу на реалізацію стратегії розвитку персоналу підприємств на основі формування відповідної організаційної культури. Сьогодні все більше менеджерів визнають цю конкурентну перевагу підприємства визначає насамперед персоналу даного підприємства порівняно з іншими. Нове обладнання, сировина будь-якої якості, техніка, однаково доступні для всіх підприємств-конкурентів на існуючому ринку. Саме специфіку роботи персоналу, його знання, рівень підготовки та кваліфікації, постійний розвиток, для працівників можуть бути перевагою, недосяжною для конкурентів ТОВ «Агата стальконструкція». Пропонуємо використовувати схему взаємозв'язку розвитку особистості ТОВ «Агата стальконструкція» та підвищення конкурентоспроможності компанії (малюнок 1.1).

Відповідно до схеми, зображеної на малюнку 1.1, стратегія розвитку персоналу ТОВ «Агата стальконструкція» та підвищення конкурентоспроможності підприємства є взаємозалежними і взаємопроникаючими. Відповідно зміну стратегічних орієнтирів розвитку компанії передбачають зміну стратегії розвитку персоналу і навпаки – якісні та кількісні зміни в кадровій структурі тягнуть за собою необхідність адаптації і внесення змін до стратегічних планів розвитку ТОВ «Агата стальконструкція» в

цілому. Кожна людина унікальна за своїми здібностями і має певний потенціал, приймає рішення про раціональне залучення до діяльності підприємства, ефективність і конкурентоспроможність.



Малюнок 1.1. Схема взаємозв'язку розвитку персоналу та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агата сталеконструкція»

Якщо розглядати розвиток персоналу як процес, то його можна виділити за такими складовими:

- розкриття потенціалу співробітників у всіх сферах, що призводить до найефективнішого використання своїх здібностей, умінь і знань;
- професійне навчання персоналу організації;
- оцінка та атестація персоналу;
- планування та розвиток трудової кар'єри персоналу;
- створення особистого резерву;
- професійно-кваліфікаційна підготовка працівників, спеціалістів.

Система розвитку персоналу в ТОВ «Агата стальконструкція» повинна бути гнучою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми відповідно до потреб підприємства та ситуації на ринку праці. Керівництво ТОВ «Агата стальконструкція» має зосереджуватися на розвитку, щоб вирішити такі проблеми, як розвиток кваліфікованого персоналу, визначення потреб у навчанні працівників за фахом і результатами, форма вибору і методи розвитку персоналу, фінансова підтримка навчання в потрібному обсязі. Конкурентну перевагу ТОВ «Агата стальконструкція» визначає перевага персоналу підприємства порівняно з іншими, завдяки новому обладнанню, техніці, сировина будь-якої якості однаково доступна для всіх конкурентів на існуючому ринку. Ця специфіка роботи персоналу, його знання, рівень навчання, підвищення кваліфікації, постійний розвиток, своєрідна організація праці та заохочення працівників може стати недосяжною перевагою для конкурентів.

Проаналізувавши освітній рівень працівників ТОВ «Агата стальконструкція» видно що за останні роки на підприємстві є тенденція до омолодження кадрів, про яку говорять показники збільшення чисельності працівників із середньою загальною освітою. Цей факт свідчить про необхідність організації навчання та розвитку системи адаптація персоналу на підприємстві. Методи навчання повинні бути адаптовані до вимог професії працівників ТОВ «Агата стальконструкція»

Основні вимоги до забезпечення ефективності навчальних програм зводяться до наступного:

- 1) Навчання вимагає мотивації персоналу. Персонал повинен зрозуміти мету програми та те, як навчання підвищить її ефективність а також ефективність роботи та особисте задоволення від виконаної роботи.

- 2) Керівництво підприємства має створити атмосферу, яка сприяє навчання. Деякі організації вважають за краще проводити навчання в спеціальних центрах, а не на території своєї компанії.
- 3) Процес навчання слід розбити на послідовні етапи. Члени програми повинні мати можливість практикувати навички, отримані на кожному етапі навчання.
- 4) Співробітники компанії повинні відчувати зворотний зв'язок навчання.

На практиці не існує однієї універсальної форми навчання. Всі форми професійного навчання мають свої переваги і недоліки. В цьому контексті навчальні програми поєднують різні способи подання навчальних матеріалів: лекції, семінари, практичні заняття, відео, ділові та навчальні ігри ситуації тощо. Керівникам необхідно враховувати сильні та слабкі сторони кожної форми навчання при розробці відповідних планів і програм.

Очікувана віддача від інвестицій у навчання пов'язана з високим рівнем заробітку, більше задоволення від обраної роботи життя, а також більш висока оцінка неринкової діяльності та інтересів.

Щоб визначити економічну ефективність підготовки кадрів в компанії використовується метод контрольної групи або метод, який ґрунтується на порівнянні значень окремих трудових показників діяльності працівників під час попереднього та наступного навчання, періоди перепідготовки або підвищення кваліфікації.

Збільшення прибутку компанії завдяки професійному навчанню в результаті підвищення продуктивності праці працівників розраховується за формулою:

$$E_{en2} = ((P_{n1i} - P_{n2i}) \cdot C_{ni} \cdot R_{ni}) / 100$$

Де E_{en2} — річний економічний ефект від збільшення прибутку підприємства в результаті професійного навчання персоналу, грн.;

P_{nn1i} , P_{nn2i} — середня продуктивність праці працівників і-тої професії, які відповідно не пройшли навчання за програмою підготовки грн.

$Ч_{ni}$ — кількість працівників і-тої професії, які пройшли професійне навчання під керівництвом підприємства, осіб;

R_{ni} — рівень рентабельності виготовленої продукції (наданих послуг) працівниками і-тої професії, %.

Наведемо розрахунки на прикладі ТОВ «Агата стальконструкція» використовуючи таблицю 1.2:

Середня продуктивність праці працівників, які не пройшли підвищення кваліфікації за програмою навчання	100 тис. грн.
Середня продуктивність праці працівників, які пройшли підвищення кваліфікації за програмою навчання	120 тис. грн.
Чисельність персоналу, який пройшов підвищення кваліфікації за програмою навчання	10 осіб
Рівень рентабельності (наданих послуг працівниками)	15 %

$$E_{en2} = ((120 - 100) \cdot 10 \cdot 15) / 100 = 30 \text{ тис. грн}$$

Таблиця 1.2 - Визначення показників економічної ефективності заходів з професійного навчання персоналу ТОВ «Агата стальконструкція»

Інтегральний показник річного економічного ефекту від впровадження заходів, розраховано, щодо професійного навчання персоналу підприємства, шляхом сумовування річних економічних ефектів за кожним показником.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи визначено сутність поняття «конкурентоспроможність персоналу» з'ясовані основні функції конкурентоспроможності персоналу, чинники, що визначають її особливості, і які необхідно враховувати під час її формування. Розглянуті особливості

функціонування конкурентноспроможності на різних стадіях життєдіяльності підприємства.

Поняття «конкурентноспроможність» є досить широким і складним, у дослідників, які розглядали детальніше цю сферу, існували різноманітні підходи до вивчення цього питання, тому для опису конкурентноспроможності персоналу було побудовано безліч моделей.

Враховуючи, що конкурентноспроможність є дуже важливим фактором для підприємств з інноваційною сферою діяльності, розглянуті її складові, принципи її побудови, які спрямовані на забезпечення сталого та інноваційного розвитку організації, а також інструменти підвищення її якості на підприємстві. Також наголошено, що ефективність обраних інструментів підвищення якості корпоративної культури залежить не стільки від фінансових коштів, скільки від хорошої організації праці.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «АГАТА СТАЛЬКОНТСТРУКЦІЯ»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Агатастальконструкція»

ТОВ «Агата стальконструкція» - підприємство, що займається металообробкою та функціонує з липня 2010 року. Юридична адреса ТОВ «Агата стальконструкція»: 46001, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вул. Промислова, 28.

Посаду директора ТОВ «Агата стальконструкція» на даний момент займає Галанець Володимир Климентович.

Після виходу на ринок підприємство одразу ж посіло провідне місце серед решти профільних виробників Тернопільщини. На даний момент, ТОВ «Агата стальконструкція» є авторитетним та впізнаваним виробником дверей, сейфів та різноманітних металоконструкцій.

Пріоритетним для підприємства було створення виключно власного виробництва. Це, у свою чергу, забезпечило ряд переваг, серед яких: різномінітна цінова політика, індивідуальний підхід, короткі терміни виконання, втілення ексклюзивних моделей, виготовлення нестандартних конструкцій та максимальне врахування усіх побажань замовника.

Основними напрямками діяльності ТОВ "Агата стальконструкція" є:

- виробництво будівельних металевих конструкцій;
- виробництво будівельних виробів з пластмас;
- виробництво будівельних металевих виробів;
- виробництво будівельних металевих конструкцій;
- оптова торгівля будівельними матеріалами.

Також ТОВ "Агата стальконструкція" виготовляє на замовлення корпусні вироби з металу; металоконструкції будь-яких форм, розмірів та кольорів: лавки вуличні, біг-борди, навіси, сітки армокладки, сейфи, поштові скриньки; виготовлення різного виду огорож, ставень, воріт. Це ще далеко не увесь перелік продукції, яку професійно, а разом з тим і якісно, виготовляє ТОВ "Агата стальконструкція". Підприємство працює з різними замовниками, як юридичними, так і фізичними особами. Тобто будь-яка людина може замовити індивідуально розроблену металеву конструкцію, незалежно від розмірів, обсягу і характеристик.

Підприємство "Агата стальконструкція" виготовляє на замовлення такі види корпусних виробів з металу:

- сітки (металеві, зварні, армувальні, для кладки);
- електрощитові; - промислові ворота;
- устаткування для спецтехніки;
- виробниче устаткування (візки, стелажі, столи, рольганги, буфери для вікон тощо);
- снігоочишувачі;
- лавки;
- секції огорожі;
- дитячі майданчики;
- спортивні трибуни;
- габіони (декоративні, військові); - баки для пластикових відходів;
- декоровані сміттєві баки;
- буржуйки;
- корпуси кавових апаратів;
- контейнери для утилізації батарейок;
- мангали;
- біл-борди;
- навіси тощо [28].

ТОВ «Агата стальконструкція» - це виробник зі стрімкими темпами розвитку, де впроваджено сучасне високотехнічне обладнання, використовуються виключно якісні матеріали і комплектуючі для виготовлення усіх видів продукції.

На підприємстві впроваджена і функціонує система управління якістю згідно ДСТУ ISO 9001:2009 і сформована розгалужена дилерська мережа. Даний сертифікат є гарантією якості продукції, підтверджує високий рівень безпеки і є свідченням того, що всі етапи виробництва проходять жорсткий контроль. Сертифікат ISO 9001 входить в серію стандартів ISO 9000, яка розроблена Технічним комітетом ТК 176 Міжнародної Організації по Стандартизації . Тому, даний документ є свідченням довіри, яку завоювало дане підприємство у розвитку бізнесу не лише в Україні, але і за межами держави, що дає можливість залучати до співпраці й іноземних партнерів. Цей документ є зовнішнім, незалежним підтвердженням досягнення потреб стандарту [28].

Підприємство є неодноразовим переможцем конкурсу «100 кращих товарів України».

Впродовж останніх років ТОВ «Агата стальконструкція» розширило площу виробничих цехів, закупило сучасне обладнання та збільшило кількість робочих місць. У 2016 р. підприємство закупило нове обладнання, модернізуючи цим процес виготовлення дерей. Нова технологія пришвидшує виробничі процеси, полегшує фізичну працю і вдосконалює й сам продукт виробництва.

Підприємство дбає про якість матеріалів та сировини, з якої виготовляє свою продукцію. Тому ТОВ «Агата стальконструкція» співпрацює з кращими постачальниками, такими як: ТОВ «АВ Метал Груп», ТОВ «Метінвест-СМЦ», ТОВ «Елемент ЮА», ПП "ІндастріалБуд", ТОВ "Меркурій-Інвест", ТОВ "Фокс Групп Днепр".

За рахунок того, що практично всі постачальники сировини знаходяться на території Тернополя та області, вагомо знижується собівартість продукції за рахунок відсутності потреби в перевезенні сировини від постачальника на

підприємство. Наявна під'їзна колія забезпечує безперешкодне і швидке отримання потрібних матеріалів і комплектуючих.

Практично 90% своєї продукції підприємство ТОВ «Агата стальконструкція» збуває на теренах Тернополя. Важливо зазначити, що у підприємства існує дві авторизовані точки продажу. Магазили «Агата буд» розташовані у Тернополі та Вінниці. Також частину своєї продукції підприємство експортує в Грузію. Планується підписання договорів про постачання продукції підприємства ТОВ «Агата стальконструкція» і в інші країни.

Прялих конкурентів на території Тернопільської області у підприємства немає. Потенційним конкурентом можна назвати ТОВ «ТЕРАБУД». Проте дане підприємство має вагомо менший перелік виробів, які вони виготовляють. Відсутність сертифікації та нагород теж вказує що ТОВ «Агата стальконструкція» є більш конкурентоспроможним.

Підприємство часто долучається до благодійних акцій, а також бере участь у волонтерській діяльності. Зважаючи на події, що відбуваються на сході країни, підприємство ТОВ «Агата стальконструкція» вирішило приєднатись і внести свою лепту допомоги бійцям АТО. Бійці батальйону «Тернопіль» і «Збруч» отримали три пічки, 19 захисних бастіонів та 30 пальників.

2.2 Забезпечення підприємства персоналом і ефективність його використання.

Персонал підприємства - це сукупність постійних працівників, які пройшли необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності [18, с. 74].

В ТОВ «Агатастальконструкція» працюють висококваліфіковані спеціалісти. Контрактна система найму на підприємстві практично не використовується. На підприємстві в основному працюють постійні працівники.

Функції відбору, найму, розподілу, просуває та звільняє персонал безпосередньо інспектором з кадрів за розпорядженням директора.

Керівний персонал періодично направляється на підвищення кваліфікації. На підприємстві чітко визначено склад і структуру працівників апарату управління та їх мінімальну чисельність. За характером виконуваних функцій персонал підприємства зазвичай поділяють на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники.

Керівники – це працівники, які обіймають посади керівників підприємств та їх структурні підрозділи. Спеціалісти - це працівники, які займаються інженерно-технічними, економічними та іншими роботами, зокрема, на підприємствах - інженери, економісти, бухгалтери. Службовці вивчають підготовку та реєстрацію документації, облік і контроль, економічне обслуговування [11, с. 188].

Робітники безпосередньо задіяні в процесі матеріального творення цінностей, а також ремонт, переміщення вантажів, забезпечення матеріальних послуг та інші. Всі працівники поділяються за їх участю в виробничий процес на: основні та допоміжні [10, с. 56].

Класифікація працівників за рівнем кваліфікації здійснюється на основі їх можливості виконання робіт різної складності. Кваліфікація - це сукупність спеціальних знань і практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності.

Кваліфікаційний рівень керівників, спеціалістів і службовців характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на тій чи іншій посаді. На ТОВ «Агатастальконструкція» відрізняють висококваліфікованих спеціалістів (співробітники з вищою спеціальною освітою та з великим практичним досвідом), спеціалісти середньої кваліфікації (працівники з середньою освітою та деяким практичним досвідом) та спеціалістів-практиків.

Категорії персоналу	2017	2018	2019	2020	Відхилення 2020 р. від 2017 р. (+,-), осіб
Чисельність персоналу, всього, осіб з них:	46	68	83	72	+37
- керівники	5	7	9	7	+2
- спеціалісти	12	14	17	15	+3
- службовці	3	7	7	3	-
- виробничий персонал	26	40	50	47	+21
Основні робітники	18	28	38	39	+21
Допоміжні робітники	8	12	12	8	-

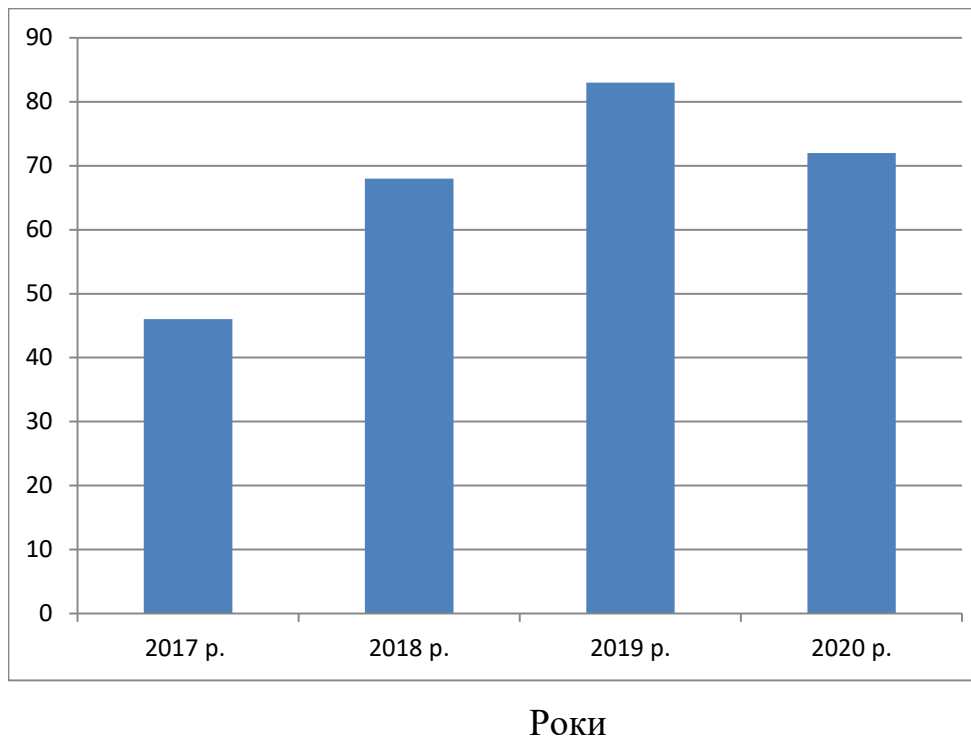
Таблиця 2.1. Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу ТОВ «Агата сталеконструкція» за 2017-2020 рр.

Примітка. Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Щоб вивчити забезпечення підприємства персоналом, необхідно ознайомитися зі структурою персоналу компанії (таблиця 2.1); вивчити склад і будову працівників апарату управління, їх питому вагу у загальній чисельності персоналу підприємства; визначити склад і структура робітників виробництва за основними професіями та рівнем кваліфікації; провести обчислення та аналіз показників плинності персоналу підприємства.

З таблиці видно, що за останні роки кількість працюючих людей збільшилась. Порівнюючи 2019 і 2017 років чисельність працівників зросла на 37 осіб і склала 83 особи у 2019 році, а у 2020 зменшилася на 11 осіб. В основному це було пов'язано зі спадом чисельності виробничого персоналу. Його можна зобразити графічно за допомогою мал. 2.1.

У 2017 році чисельність усіх виробничих працівників становила лише 26 осіб, а у 2020 році зросла на 21 особу і склала 47 осіб. Серед них в 2017 році допоміжних працівників було лише 8 осіб, а в 2019 році вже було 12 осіб. Проте у 2020 році звільнилося 4 працівники за власним бажанням.



Малюнок 2.1. Динаміка зміни чисельності персоналу протягом 2017-2020 рр. у ТОВ «Агата стальконструкція»

Примітка. Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Для аналізу руху персоналу підприємства використовуємо розрахунки наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

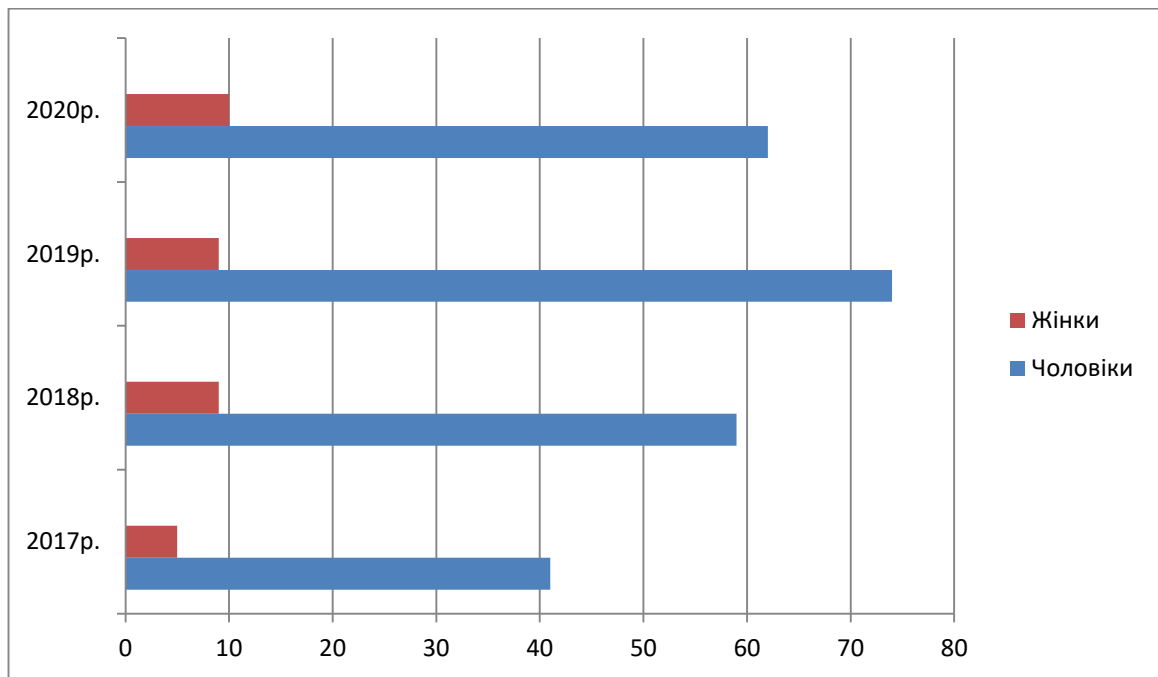
Дані про рух робочої сили на підприємстві ТОВ «Агата стальконструкція»

Показники	2017	2018	2019	2020	Відхилення 2020 р. від 2017 р. (+,-)
Прийнято працівників, осіб	32	26	10	9	-23
Вибуло працівників, всього, осіб, з них	16	4	15	15	+5
- за власним бажанням	7	3	5	15	+8
- з причин скорочення штатів	-	-	-	-	-
- за порушення трудової дисципліни	3	1	1	-	-3
Коефіцієнт обороту по прийому	2	0,24	0,14	0,27	-1,73
Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,63	0,1	0,14	0,45	-0,18
Коефіцієнт плинності кадрів	0,62	0,1	0,14	0,45	-0,18

Примітка. Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Агата стальконструкція».

З даних таблиці видно, що у 2020 році на підприємство було прийнято 9 осіб. Протягом року звільнено 15 осіб, що на 5 осіб більше ніж у 2017 році. Розрахунки коефіцієнтів у таблиці показують значну плинність кадрів на підприємстві, що є досить негативною тенденцією. Так за 2019 рік штат організації оновлено на 14,29%. Про що свідчить, нестабільність організаційного колективу. Щоб вирішити проблему надмірної плинності, необхідно встановити причини звільнення персоналу та ліквідувати їх. Однак, варто зазначити, що плинність кадрів у 2020 р. зменшилася порівняно з 2017 роком, що в цілому є позитивним моментом у сфері управління персоналом.

Для більш детального аналізу складу персоналу ТОВ «Агата стальконструкція» проаналізуємо статеву структуру працівників (малюнок 2.2).



Чисельність персоналу

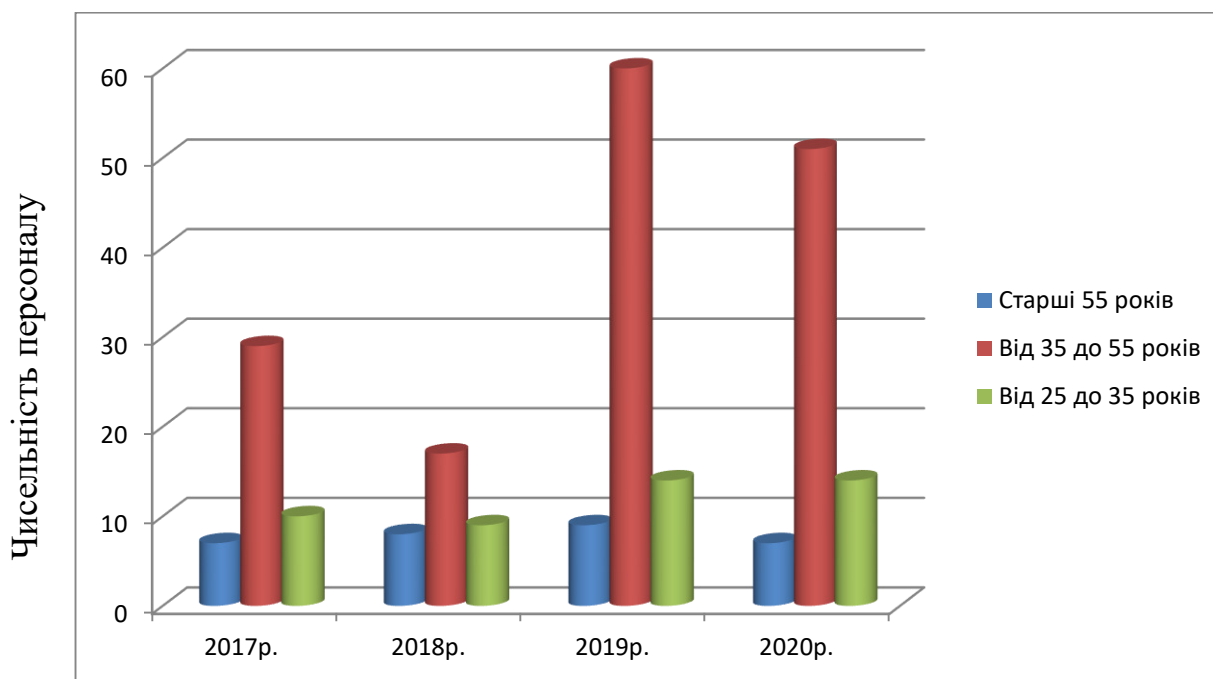
Малюнок 2.2. Динаміка зміни статевої структури персоналу у ТОВ «Агата стальконструкція» протягом 2017-2020 рр.

Примітка. Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Агата стальконструкція»

Як показано на малюнку 2.2, можна помітити, що в компанії домінують чоловіки. Причиною цього є специфіка роботи, яка пов'язана з виробництвом металообробки.

У досліджуваний період чисельність чоловічого персоналу зростає з 41 до 62 осіб від середньоспискової чисельності працівників, чисельність жіночого персоналу - від 5 осіб до 10 осіб. Важлива умова аналізу кадрового забезпечення

підприємства характеризується віковою структурою його персоналу (малюнок 2.3).

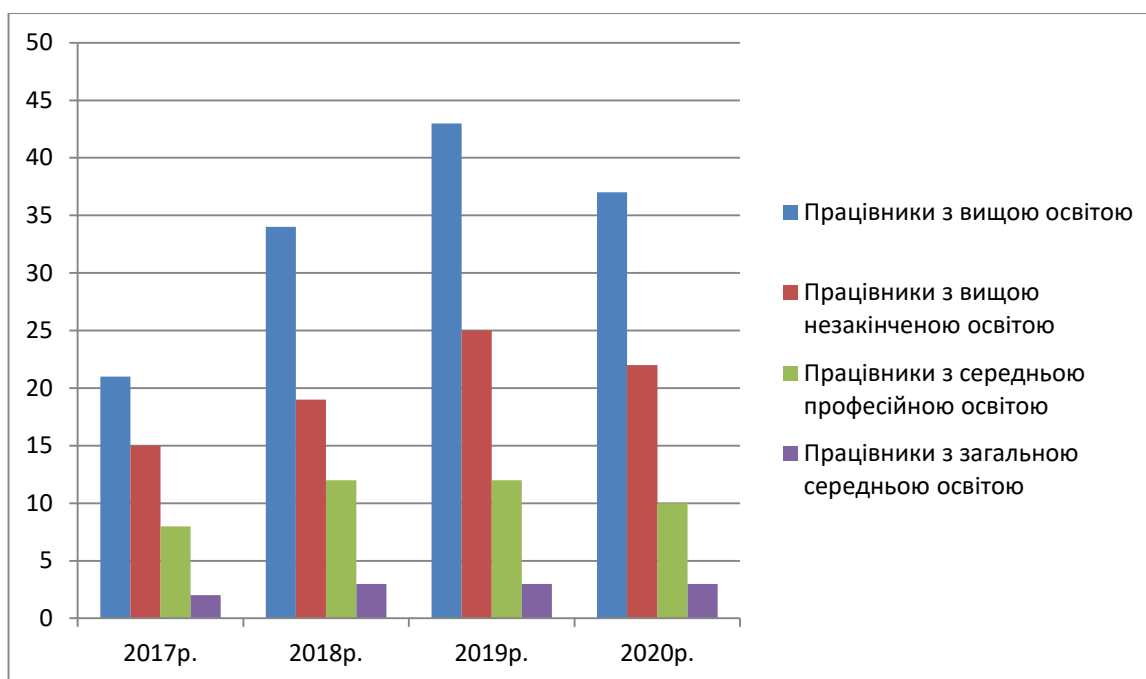


Малюнок 2.3. Динаміка зміни вікової структури персоналу у ТОВ «Агата стальконструкція» протягом 2017-2020 рр.

Примітка. Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Агата стальконструкція».

З даних малюнка 2.3 можна зробити висновок, що на підприємстві основну частину персоналу складають працівники віком від 35 до 55 років. Оскільки специфіка роботи підприємства складна, на виробництво продукції, як правило, приймають працівників з досвідом роботи. Співробітники віком від 25 до 35 років в основному є помічниками основних робітників.

Тому для кращого розуміння навиків та кваліфікації працівників проаналізуємо динамічну структуру професійно-кваліфікаційного складу у ТОВ «Агата стальконструкція» у 2017-2020 рр. (малюнок 2.4).



Малюнок 2.4. Професійно-кваліфікаційної структура персоналу на ТОВ «Агата стальконструкція».

Примітка. Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Агата стальконструкція».

Наведені на малюнку 2.4 дані показують, що найвища частка персоналу ТОВ «Агата стальконструкція» - це особи з вищою освітою або незакінченою вищою освітою. Досить невелика кількість осіб із середньою професійною і середньою загальною освітою.

Протягом 2017-2020 рр. кількість працівників з вищою освітою зросла з 21 осіб у 2017 році до 37 осіб у 2020 р. Також значно зросла частка осіб з незакінченою вищою освітою за освітою, які мають також середню професійну освіту: від 15 осіб у 2017 році до 22 осіб у 2020 році.

Отже, можна сказати, що ТОВ «Агата стальконструкція» - відносно нове підприємство, яке працює на ринку металообробки, протягом 2017-2020 рр. збільшувало обсяги виробництва та розширювали чисельність працівників.

Кадрове забезпечення підприємства є ефективним, тому що основний залучений штат складається з працівників віком від 35 до 55 років з вищою або незакінченою вищою освітою. Причинами таких орієнтацій у персоналі є специфіка діяльності компанії, важливість навичок роботи як з новітнім обладнанням, а також вміння працювати із застарілим обладнанням.

2.3 Аналіз стану конкурентоспроможності персоналу в ТОВ «Агата стальконструкція» .

Аналіз стану конкурентоспроможності персоналу включає кількісні та якісні характеристики професійного потенціалу даного колективу, рівень професійної кваліфікації працівників, віковий склад тощо. На основі даних оцінок, можна розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства в цілому. Щоб оцінити конкурентоспроможність персоналу ТОВ «Агата стальконструкція» обрана точкова модель комплексної оцінки персоналу підприємства.

Показники оцінки особистісних характеристик працюючих (Кі)	Показники оцінки вмотивованості працюючих (Мі)
Вік	Побутові умови праці
Освіта	Взаємовідносини з керівництвом
Стаж роботи на підприємстві	Психологічний клімат в колективі
Підвищення кваліфікації	Шанси просування по службі
Робота за спеціальністю	Відчуття важливості власної ролі
	Рівень заробітної плати
	Рівень додаткових пільг

Таблиця 2.3 - Показники оцінки персоналу підприємства

Примітка. Складено автором

Оцінка показників особистісних характеристик працівників здійснюється за допомогою десятибальної шкали, яка має такий вигляд (табл. 2.4):

	Оптимальне значення	Допустиме значення	Критичне значення
1.Вік	25-35 років	35-45 років	До 25 років; старші 45 років
Бальна вага	1	5	7
2.Освіта	Вища	Середня спеціальність	Загальна повна
Бальна вага	2	5	7
3.Стаж роботи	3 і більше	1-3 років	Менше року
Бальна вага	7	10	3
4.Підвищення кваліфікації та самовдосконалення	Постійно вдосконалюється	Навчається, але без особливого бажання	Не навчається і не має бажання підвищувати кваліфікацію
Бальна вага	5	10	0
5.Робота за спеціальністю	Працює за спеціальністю	Працює частково за спеціальністю	Працює не за спеціальністю
Бальна вага	7	4	1

Таблиця 2.4 - Оціночна таблиця показників особистісних характеристик працівників ТОВ «Агата стальконструкція»

Примітка. Складено автором

Результати опитування працівників підприємства є базою розрахунку рівня їх ділових якостей ($K_{тр}$) за допомогою формули:

$$K_{mp} = \left(\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^n \frac{\alpha \beta_{ji}}{m} \right) / k \rightarrow 1$$

де $i - 1 \dots k$ - кількість показників оцінки трудового потенціалу підприємства;

$j - 1 \dots n$ - кількість працівників, які взяли участь в опитуванні;

$\alpha \beta$ - кількість працівників, які дали β -ту оцінку, осіб;

β_{ji} - оцінка i -ї якості, отримана j -м працівником, балів;

m - максимально можлива кількість балів по кожному показнику.

У таблиці 2.5 представлений розрахунок рівня особистісних характеристик трудового потенціалу ТОВ «Агата стальконструкція».

Показник ділових якостей та його значення	Бальна оцінка значень показника	Кількість опитаних, яка характеризується відповідним значенням показника	Кількість набраних балів	Середня оцінка показника
Вік				
до 30 років	1	3	3	0,693
від 31 до 40 років	7	21	147	
від 51 року і старше	3	17	51	
Стаж роботи				
1-3 роки	7	10	70	0,981
3 і більше років	9	32	288	
менше 1 року	3	18	54	
Освіта				
Вища	2	2	4	0,8
Середня спеціальна	7	21	147	
Загальна повна	5	37	185	
Підвищення кваліфікації та самовдосконалення				
Постійно вдосконалює професійні навички, відвідував курси підвищення кваліфікації	10	19	190	0,75
Навчається, але без особливого бажання (за вимогою начальства)	5	21	105	
Не підвищує кваліфікацію (не вважає за потрібне)	1	20	20	
Робота по спеціальності				
Працює по спеціальності	4	24	96	0,695
Працює частково по спеціальності	7	22	154	
Працює не по спеціальності	3	14	42	
Середня оцінка рівня особистісних характеристик (Ктр)				0,783

Таблиця 2.5 Рівень особистісних характеристик персоналу ТОВ «Агата сталеконструкція»

Примітка. Складено автором

Позиції оцінок показників оцінюються за такою шкалою:

Значення оцінки	0...0,49	0,5...0,79	0,8...1,0
Позиція оцінки	Слабка	Середня	Сильна

Як видно з таблиці 2.5, за особистісним рівнем характеристик персоналу ТОВ «Агата стальконструкція» займає середню позицію.

Щоб оцінити рівень мотивації співробітників ТОВ «Агата стальконструкція» спочатку слід визначити рівень значущості окремих мотиваційних складових. Цей етап оцінювання базується на результатах ранжування показників мотивації самими працівниками ТОВ «Агата стальконструкція». Кожен опитуваний визначає кількість природних послідовностей як мотиваційних факторів – ранги. У той же час найвищий ранг 7 отримає найважливіший об'єкт, ранг 1 є найменш значущим. Розраховується середня важливість кожного мотиваційного фактору як середнє арифметичне рангів, присвоєних кожним учасником опитування. Розрахуємо оцінку мотивації персоналу підприємства в таблиці 2.6.

Мотиваційні фактори	Кількість опитаних, які присвоїли даний ранг							Коефіцієнт значущості фактора
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Хороші умови праці на робочому місці	2	5	8	12	13	10	10	0,660
2. Хороший психологічний клімат в колективі	3	6	7	9	21	10	4	0,630
3. Хороші шанси просування по службі	9	15	12	10	8	3	3	0,462
4. Високий зарібок	3	3	7	9	17	11	10	0,683
5. Хороші взаємовідносини з керівництвом	4	7	9	10	12	11	7	0,619
6. Відчуття важливості власної ролі на підприємстві	2	15	20	2	4	11	6	0,543
7. Наявність додаткових пільг	4	7	9	10	11	10	9	0,626

Таблиця 2.6 - Оцінка мотиваційної складової персоналу підприємства ТОВ «Агата стальконструкція»

Примітка. Складено автором

Результати опитування співробітників ТОВ «Агата стальконструкція» показали, що найбільш пріоритетні мотиваційні фактори персоналу на підприємства – це рівень зарібної плати і хороші умови праці. Наступним йде фактор почуття власної значущості на підприємстві, а також фактори взаємозв'язку з керівництвом та комфортні умови на робочому місці.

На основі коефіцієнтів значущості мотиваційних факторів будується шкала оцінки мотивації персоналу ТОВ «Агата стальконструкція».

Наявність почуття задоволеності рівнем певного мотиваційного фактора оцінюється за максимальною кількістю балів, що дорівнює максимальному коефіцієнту значущості для відповідного фактора (з табл. 2.7). Часткова

задоволеність мотиваційним фактором можна оцінити вдвічі менше 0,5 (мак Бі), що означає половину максимальної кількості балів відповідному мотиваційному фактору. Невдоволення присвоюється «0» балів. Приклад побудови шкали представлено в таблиці 2.7.

№п/п	Оптимальне значення	Допустиме значення	Критичне значення
1. Задоволення рівнем заробітної плати	Задоволений	частково	не задоволений
Бальна вага	6,8	3,4	0
2. Задоволення рівнем додаткових пільг	Задоволений	частково	не задоволений
Бальна вага	5,72	2,86	0
3. Відчуття власної значущості на підприємстві	Існує	іноді існує	не існує
Бальна вага	4,00	2,00	0
4. Взаєморозуміння з керівництвом	Існує	іноді існує	не існує
Бальна вага	3,72	1,86	0
5. Умови праці на робочому місці	Влаштовують	частково	не влаштовують
Бальна вага	3,68	1,84	0
6. Психологічний клімат в колективі	Добрий	байдужий	Напружений
Бальна вага	2,12	1,60	0
7. Шанси просування по службі	Існують	важко сказати	Відсутні
Бальна вага	1,96	0,99	0

Таблиця 2.7 Оціночна таблиця показників вмотивованості працівників ТОВ

«Агата стальконструкція»

Примітка. Складено автором

Показник вмотивованості та його значення	Бальна оцінка значень	Кількість опитаних, яка характеризує відповідним значенням	Кількість набраних балів	Середня оцінка показника
Задоволення рівнем заробітної плати				0,525
Задоволений	6,8	24	163,2	
Частково задоволений	3,4	15	51	
Незадоволений	0	21	0	
Задоволення рівнем додаткових пільг				0,526
Частково задоволений	2,86	21	60,06	
Незадоволений	0	8	0	
Відчуття власної значущості на підприємстві				0,517
Існує	4	26	104	
Іноді існує	2	12	24	
Не існує	0	22	0	
Взаєморозуміння з керівництвом				0,717
Існує	3,72	36	133,92	
Іноді існує	1,86	14	26,04	
Не існує	0	10	0	
Психологічний клімат в колективі				0,889
Хороший	2,12	39	82,68	
Байдужий	1,6	19	30,4	
Напружений	0	2	0	
Шанси просування по службі				0,408
Існують	1,98	14	27,72	
Важко визначити	0,99	21	20,79	
Не існують	0	25	0	
Умови праці на робочому місці				0,892
Влаштовують	3,68	49	180,32	
Частково влаштовують	1,84	9	16,56	
Не влаштовують	0	2	0	
Середня оцінка рівня вмотивованості (Мтр)				0,639

Таблиця 2.8 Рівень вмотивованості персоналу

ТОВ «Агата стальконструкція»

Примітка. Складено автором

Тож рівень мотивації ТОВ «Агата стальконструкція» вище середнього (63,9%). Це означає, що керівництву підприємства є потрібно звернути увагу на умови праці персоналу та періодично проводити такі опитування, щоб не викликати психологічного дискомфорту.

Висновок до розділу 2

У другому розділі детально аналізується діяльність ТОВ «Агата стальконструкція». Середня чисельність штатних працівників змінюється незначно. Кількість штатних працівників у 2020 році становила 72 особи, що на 37 осіб більше ніж у 2017 році.

Ефективність праці працівників ТОВ «Агата стальконструкція» змінилась порівняно з попередніми роками: у 2019 році зменшилась на 29,07%, а у 2020 році зросла у 1,53 рази. Це є позитивною тенденцією в діяльності підприємства. При збільшенні середньої чисельності фонд оплати праці робітників та працівників у 2019 році збільшився.

У розділі проводиться аналіз кадрового забезпечення підприємства що вказує на неповну ефективність використання трудового потенціалу в ТОВ «Агата стальконструкція». Компанія має значні резерви для підвищення конкурентоспроможності компанії.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «АГАТА СТАЛЬКОНСТРУКЦІЯ»

3.1 Сучасний зарубіжний досвід підвищення конкурентоспроможності персоналу

Стратегічні можливості та забезпечення сталого розвитку компанії в умови жорсткої конкуренції багато в чому визначаються здатністю формувати конкурентоспроможність персоналу. Як підкреслюють зарубіжні фахівці з менеджменту, діяльність підприємства з конкурентними перевагами в основному залежить від людського фактору.

Ключове значення для проблеми конкурентоспроможності персоналу надається в теорії і практиці зарубіжного менеджменту, а саме американського, німецького, японського є визнання того, що цей напрям є основою успіху компанії в інших аспекти його діяльності.

Надзвичайно важливу роль у реалізації стратегії розвитку персоналу відіграє характер ставлення персоналу - його готовність або до стабілізації, або до радикальних змін; готовність до ризику; орієнтація на минулий досвід або творче освоєння майбутнього. Тому при впровадженні інновацій, особливо стратегічного управління персоналом, пов'язане з конкурентоспроможністю персоналу, потрібно багато працювати по подоланню опору змінам. У зв'язку з цим І. Ансофф наголошує – управління процесом змін через зміну поведінки робітників висувається в число найважливіших заходів по приведенню потенціалу підприємства у відповідність з зовнішнім середовищем і попереджає про небезпеку спрощеного підходу до рішення цієї проблеми [1, с.519].

Процес взаємодії людини з організаційним середовищем складний і багатоплановий. Старий підхід до роботи з персоналом неможливий і необхідний

різких змін.

Зарубіжний досвід показує, що створення ефективної команди визначається філософією компанії - системою цінностей і моральних принципів між адміністрацією та працівниками. Так, англійська філософія бізнесу базується на традиційних цінностях нації та теорії міжособистісних відносин. Вона означає повагу до особистості працівника, доброзичливість, мотивацію працівників і заохочення досягнень, надання якісних робіт і послуг, систематичність підвищення кваліфікації, гарантія гідного заробітку.

Філософія американського бізнесу заснована на традиціях конкуренції і заохочення індивідуалізму співробітників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії та залежність власних доходів від нього. Характерною ознакою є чітке визначення цілей і завдань, висока заробітна плата працівників, просування споживчих цінностей, високий рівень демократія в суспільстві, соціальні гарантії.

Японська філософія менеджменту базується на традиціях поваги до людей старшого віку, колективізм, загальна згода, ввічливість, відданість ідеалам компанії, довічна зайнятість співробітників великих компаній, постійна ротація кадрів, створення умов для ефективної колективної роботи.

Опікується проблемами вдосконалення конкурентноспроможності персоналу і Німеччина, Швеція, та інші країни з розвиненою ринковою економікою. У сучасній зарубіжній теорії і практиці конкурентноспроможності персоналу домінує принцип з яким персонал сприймається як активний елемент і необхідна складова стратегічного менеджменту.

Національний менталітет безпосередньо впливає на поведінку персоналу традиції, історичні відмінності розвитку економіки та корпоративного рівня культури людей з різних країн світу. Розглянемо основні ознаки формування розвитку персоналу на іноземних підприємствах.

Американський менеджмент персоналу у створенні стратегій розвитку персоналу відхиляється від цілей компанії на 5-8 років вперед (наприклад японці

виходять із терміном від 10 років.) В основі системи розвитку персоналу діє принцип індивідуалізму. Ставка робиться на яскраву особистість, здатну змінювати ситуація на краще [50, с.138].

Сучасний ринок з технічними, технологічними та економічними інноваціями вимагає постійної перепідготовки деяких працівників, щоб досягти більшого прибутку для компанії. Все частіше основним критерієм успішності фахівця стає обсяг інформації, яку він може донести та поширити серед працівників. Відповідно фахівці цінні новою освітою, новими професійними навичками технологій, набагато більшими ресурсами для освоєння нових технологій. На підприємствах вводяться нові посади – розповсюджувач знань (knowledge broker).

Практично всі великі та більшість середніх підприємств США роблять власні навчальні програми. У цьому напрямку працює близько 50 тисяч наставників і витрачається близько 100 мільярдів доларів щорічно. За підрахунками, 1 долар вкладено в розвиток персоналу, приносить від 3 до 8 долара доходу.

Завдання інтеграції молодих спеціалістів вирішує команда менеджерів в компанії. Команда складається з провідного менеджера з інформаційної політики (chief knowledge manager), який збирає та керує даними інформаційних технологій; менеджер з навчання, який підбирає персонал для перепідготовки відповідно до нових технологій (learning manager) та менеджер інтелектуальних капіталів (intellectual capital manager), який об'єднує зусилля перших двох та розраховує ефект впровадження знань у процес виробництва.

Метою використання центру оцінки є формування стратегії управління персоналом: аналіз кадрового потенціалу підприємства; заповнення штатного резерву; створення кадрового резерву підприємства; підбір персоналу з чітко визначеними компетенціями; створення програми розвитку та навчання; індивідуальне планування кар'єри.

Принципи роботи центру оцінки – це сучасна технологія, орієнтована на досягнення відповідності кадрового потенціалу стратегічним цілям підприємства.

Однак у всьому світі визнано традиційні підходи створення стратегії персоналу які не дуже ефективні у пошуку талантів. Дослідження проводилося в США в 1997 і 2000 рр. про це яскраво свідчать:

Управління талантом в компаніях США	
Процент керівників, який повністю погоджується з тим, що їх компанія	
- пов'язує свою стратегію з вимогами до персоналу	10%
- привертає дуже талановитих людей	19%
- знає своїх найбільш і найменш ефективних співробітників	16%
- зберігає найбільш ефективних співробітників	8%
- звільняє найменш ефективних співробітників	3%
- розвиває персонал швидко і ефективно	3%

Таблиця 3.1. Результати дослідження

Примітка. Створено автором

Компанії шукають нові ідеї та нові парадигми управління персоналом для створення конкурентноспроможності персоналу.

Ідеї, які набувають все більшого поширення і допоможуть перемогти боротьбу за персонал можна звести до наступного: необхідно сконцентрувати зусилля всіх компаній, починаючи з топ-менеджерів, з метою залучення та розвитку персоналу; необхідно змінити свою політику найму та навчитися формулювати для співробітників унікальну ціннісну пропозицію; політика стимулювання повинна бути пов'язана якомога більше з чітко вираженим результатом від працівника; необхідна диференціація співробітника і підтримка відповідно до загального результату [49, с. 22-27].

Японська система формування стратегії розвитку конкурентноспроможності персоналу вважається досить ефектною і вишуканою у кожній деталі. Успіх системи надає можливість працювати з людьми і особисто з кожним співробітником, їх участь у справах компанії, у виробництві якісної продукції.

Система формування стратегії розвитку конкурентноспроможності персоналу утворює тісний зв'язок працівника до своєї компанії. Японець може

змінити світогляд, змінити прізвище, але він ніколи не зрадить компанію. У своїй компанії він готовий робити те, що потрібно, впевнений що він важливий і потрібний для своєї компанії. Японський працівник не може піти з фірми за бажанням, бо він втратить основну частину привілеїв і свій статус. Про це свідчить те, що в японських фірмах майже немає плинності кадрів [1, 8].

Інвестиції в людський капітал сьогодні є одним із ключових факторів для завтрашньої конкурентоспроможності.

Саме система “Інвестиції в людей” доповнює загально визнані стандарти якості і каже, що лише з певними навичками персонал зможе вести бізнес для досягнення стратегічних цілей. Система виступає як об'єднуюча структура і максимізує ефект, отриманий від впровадження інших стандартів. Багато організацій використовують систему як платформу для реалізації вимог стандартів серії ISO 9000 та ISO 1400. Добре налагоджена система «Інвестиція в людей» завершує європейську систему модель якості (EQM), розроблена Європейською організацією управління якістю (TFQM).

Компанії, що впроваджують систему «Інвестиції в людей», відповідають чотирьомі основним принципам: брати зобов'язання до розвитку всіх співробітників для досягнення стратегічних цілей; регулярно переглядати потреби в навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії; проводити відповідні заходи, що підтримують навчання та розвиток, серед працівників; індивідуально оцінювати переваги навчання та розвитку та організаційні рівні як основу для подальшого вдосконалення.

3.2 Шляхи підвищення конкурентоспроможності персоналу на досліджуваному підприємстві

У розробці шляхів підвищення конкурентоспроможності персоналу найбільш ефективна наступна послідовність дій:

- аналіз соціально-економічного потенціалу підприємства, ідентифікація внутрішніх точок формування потенційних конкурентних переваг;
- створення товарного ринку, ринку сировини та інтеграція стратегії організації виробництва;
- створення фінансової та інвестиційної стратегії;
- створення соціальної стратегії;
- визначення потенціалу та розробка перспективних вимог до персоналу підприємства;
- створення стратегії розвитку персоналу підприємства.
- ефективно розподілити обов'язки та розробити систему заохочення.

Вибір стратегії розвитку персоналу ТОВ «Агата стальконструкція» залежить від маркетингової стратегії компанії. Вони включають:

- стратегія розвитку - вихід на нові ринки, диверсифікація, впровадження інновацій, залучення перспективних кадрів, які мають високу кваліфікацію та ефективні ідеї;
- стратегія помірною зростання характерна для підприємств, які займають вигідні позиції на ринку. Підприємства з поміркованою стратегією зростання краще відповідає їхнім потребам у людському капіталі власними працівниками: проведення перепідготовки, зміна посад, в т.ч внутрішнє переміщення персоналу, постійний розвиток і просування кваліфікація;
- стратегія скорочення - застосовується при необхідності скоротити або навіть ліквідувати ті підрозділи, які є збитковими. Наслідки для персоналу є досить негативні через масові звільнення. Залишаються лише ті, хто зможе виконати призначену роботу яка передбачає майбутню діяльність компанії.

Щоб реалізувати стратегію розвитку та забезпечення людськими ресурсами для ефективного перебігу процесів в управлінні підприємством ТОВ «Агата стальконструкція» необхідно звернути увагу на методи мотивації співробітників, як матеріальні (нарахування внесків, відсотків і бонусів, забезпечення соціального

пакету) і нематеріальні (грамоти за якісно виконану роботу, додаткові вихідні, направлення на відпустку).

ТОВ «Агата стальконструкція» застосовує стратегію помірною зростання. Тому вибір ефективної стратегії розвитку персоналу є одним із найважливіших ресурсів для ТОВ «Агата стальконструкція» та постійні інвестиції в навчання співробітників є запорукою його вдосконалення конкурентних позицій. Для ефективного результату від системи розвитку персоналу, яка працює в залежності від обраної стратегії, вона повинна поєднуватися з системою стимулювання компанії.

Підсистема реалізації стратегії виконує два найважливіші завдання з розвитку конкурентоспроможності персоналу:

- адаптація організаційної структури до тактичних змін;
- адаптація організаційної структури до стратегічних змін.

Труднощі при реалізації стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Агата стальконструкція» базується на тому, що персонал водночас стає суб'єктом і об'єктом управлінського впливу. Реалізація стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Агата стальконструкція» передбачає серію управлінських дій для кількісних і якісних змін складу компанії:

- встановлення переліку робіт, розробка раціональних технологій і розрахунок норм праці;
- організація оплати праці та матеріального стимулювання праці;
- охорона праці, техніка безпеки, створення сприятливих умов праці;
- правове регулювання трудових відносин;
- налагодження партнерських відносин з формальними та неформальними організаціями, що впливають на персонал;
- формування корпоративної культури.

Важливим завданням у реалізації стратегії ТОВ «Агата стальконструкція» є адаптація організаційної культури компанії до стратегії, що може проявлятися у

виробленні загальних установок і сприйнятті цих установок персоналом компанії. Організаційна культура розуміється як філософія компанії, яка проявляється в принципах, традиціях, цінностях і офіційній політиці підприємства, практичні методи управління персоналом та контроль за його роботою. Створення високоорганізованої культури, яка підтримує стратегію, дозволяє формувати у співробітників прихильність ідеалам компанії та сприяти підвищенню конкурентоспроможності персоналу. Впровадження розвитку конкурентоспроможності персоналу – це складний процес і стикається з багатьма проблемами, які виникають при реалізації стратегії:

- погана координація діяльності при виконанні запланованих заходів;
- невідповідність стратегічних та оперативних планів;
- помилки планування, недооцінка необхідних ресурсів;
- низька кваліфікація та недостатня компетентність персоналу;
- низький або занадто високий рівень делегування повноважень;
- недосконалість інформаційних та комунікаційних систем організації;
- низький рівень контролю показників стратегічної важливості.

Створення системи розвитку конкурентоспроможності персоналу передбачає володіння інформацією про результати роботи про компанії, внутрішнє та зовнішнє середовище. Інформаційне забезпечення компанії містить інформацію про матеріальні умови заохочення, заробітна плата, конкурентоспроможність працівників, моніторингу соціального захисту та мотивації працівників, іноземний та вітчизняний мотиваційний досвід.

Впровадження стимулюючого моніторингу має важливе значення для ТОВ «Агата стальконструкція», оскільки зараз ми вивчаємо потреби, інтереси та мотивацію орієнтовані на працівників в Україні. У таких умовах система матеріальної і нематеріальної мотивації «приречено» на низьку ефективність.

Вивчити стан мотивації та пріоритет мотиваційних факторів ТОВ «Агата стальконструкція» пропонує мотиваційний тест, який складений в таблиці 3.2

Мотиваційний тест дасть вам уявлення про поточний стан вашої задоволеності потреби в процесі професійної діяльності. Визначте, яка з потреб має бути найбільш і найменш задоволені.

Інструкція: на кожне визначення можна дати сім варіантів відповідей, наведені в таблиці 3.1

Повністю згоден	Згоден	Майже згоден	Не знаю	Не дуже згоден	Не згоден	Не згоден зовсім
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Виберіть одну із семи відповідей, обвівши відповідну цифру на вашу думку
Наприклад: якщо ви «повністю згоден» оберіть цифру +3

Заповніть усі рядки.

1. Робітники, які дуже добре виконують свою роботу повинні отримувати надбавку	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
2. Більш повне описання виробничого завдання допоможе працівникам точно знати, що від них вимагають	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
3. Керівнику слід нагадувати працівникам, що зайнятість на підприємстві залежить від конкурентоспроможності	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
4. Керівник повинен уважно слідкувати за умовами праці своїх підлеглих	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
5. Керівник повинен намагатися сприяти створенню дружньої робочої атмосфери серед підлеглих	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
6. Для працівників багато значить визнання особистих заслуг за роботу виконану вище звичного рівня	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
7. Байдужий керівник часто може образити почуття працівника	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
8. Працівники хочуть відчувати, що їх здібності і можливості використовуються на роботі за призначенням	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
9. Пенсійні програми і акції компанії – важливий чинник, що знижує плинність кадрів	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
10. Практично кожний вид роботи можливо зробити більш мотивованим і привабливим	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
11. Багато працівників готові працювати з повною віддачею при будь-якому виді роботи	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Продовження таблиці 3.2

12. Адміністрація може виявити більшу зацікавленість в працівниках, піклуючись про змістовне проведення ними поза робочого часу	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
13. Гордість за результати своєї праці – це винагорода	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
14. Працівники хочуть мати можливість рахувати себе кращими в своїй галузі	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
15. Якість взаємовідносин в неформальній групі працівників є важливим мотивуючим фактором	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
16. Індивідуальні матеріальні стимули сприяють зростанню продуктивності праці	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
17. Працівникам важливо бачити вище керівництво	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
18. Працівники, як правило, прагнуть розподілити свою роботу за часом самостійно і приймати виробничі рішення при мінімумі контролю	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
19. Працівникам важливо мати гарантію зайнятості	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
20. Працівникам важливо мати хороше сучасне обладнання для праці	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Таблиця 3.2 Перелік запитань мотиваційного тесту з оцінкою їх важливості для працівника ТОВ «Агата сталеконструкція»

Примітка. Складено автором

Система результатів мотиваційного тестування:

Обведені цифри працівників ми перевели підсумкову мотиваційну таблицю і на основі отриманих даних провели аналіз і зробили висновки про потреби співробітників, які необхідно задовольнити для вдосконалення мотиваційного середовища на підприємстві за допомогою таблиці 3.3

Потреба	Пункт	Очки
1. Потреба в самореалізації	10	
	11	
	13	
	18	
	Всього	
2. Потреба в безпеці	2	
	3	
	9	
	19	
	Всього	
3. Потреба в повазі	6	
	8	
	14	
	17	
	Всього	
4. Соціальні потреби	1	
	4	
	16	
	20	
	Всього	
5. Фізіологічні потреби	5	
	7	
	12	
	15	
	Всього	

Таблиця 3.3. Підсумкова таблиця мотиваційного тесту

Мотиваційний моніторинг базується на регулярному моніторингу опитування співробітників та аналіз існуючої економічної, соціологічної, психологічної інформації.

Для оцінки предмета дослідження - мотивації професійної діяльності в динаміці, взаємозалежність і її відношення до соціально-економічних процесів, важливо мати набір ключових характеристик (індикаторів), який містить:

1. Характеристика професійної діяльності та якість трудового потенціалу - професійно-кваліфікаційний склад працівників; професійна якісна підготовка та перепідготовка робочої сили на підприємстві в регіоні; оцінка конкурентоспроможності працівників; форми і методи матеріального

стимулювання професійної діяльності та їх ефективність; форми і нематеріальні методи мотивації та їх ефективність; умови і організації робота; рівень продуктивності праці; роль і місце праці в ціннісних орієнтаціях робітників; рівень задоволеності працею та продуктивність; основні мотиви професійної діяльності та зміни їх структури тощо.

2. Показники рівня життя - номінальна та реальна заробітна плата; структура доходів; нерівність доходів; структура витрат; правдивий бюджет працівників та їх сімей; рівень житла та послуг, що надаються: медицина, освіта, культура; екологічна ситуація; особиста безпека тощо.

3. Характеристика громадської думки з точки зору ефективності соціально-економічної політики держави, соціальної ринкової орієнтації.

На основі зроблених досліджень можна представити комплексну програму заходів з формування мотивації персоналу у зв'язку зі стратегією компанії. Вона повинна містити різні способи вирішення економічні завдання підприємства, показати взаємозалежність мотивацій персоналу і кінцеві результати діяльності підприємства.

Під час аналізу виявлено, що у віковій структурі персоналу значну частку становлять люди віком 45-59 років, тобто підприємство особливо варто потурбуватися про створення кадрового резерву працівників звернути увагу на менеджерів. Від них залежить його подальша ефективність функціонування.

Під резервом слід розуміти особливу категорію працівників, які: мають професійні, ділові та особисті якості, ступінь їх виявлення дозволяє зробити висновки про їхні лідерські здібності. Процес формування резерву керівників складається з двох етапів:

- створення резерву керівників;
- складання положень про господарську діяльність.

Списки резерву мають бути гласними, оскільки вони не гарантують обов'язкового призначення, а треба досягати більшої об'єктивності в оцінці кандидатів, внесених до списків.

Критеріями для висунення до резерву є рішення атестаційної комісії або працівника який має такі характеристики (у бальній оцінці), як:

- наявність теоретичної управлінської та економічної підготовки, технічних знань та загального розвитку;
- наявність достатнього досвіду практичної роботи в даній сфері;
- старанність, сумлінне ставлення до роботи, почуття відповідальності;
- вміння впливати на людей, створювати дружній колектив;
- вміння працювати з людьми;
- схильність до підприємництва;
- вміння правильно розподіляти функції та відповідальність між собою та підлеглих;
- вміння організувати свою роботу, приділяти час перспективним запитанням;
- наявність задовільного стану здоров'я, фізичної витривалості та стійкості до стресів, достатня працездатність.

Визначення здібностей працівників під час відбору кандидатів на заміщення керівної посади можна використовувати матричний метод, зміст якого полягає що для кожної посади складають таблицю-матрицю з переліку ділових і особистих характеристик, якими повинен володіти керівник. (таблиця 3.4).

Визначення відповідності кандидата на висунання на окремі керівні посади можуть здійснюватись на посадових з професійно-кваліфікаційнихт моделях менеджерів різних рівнів.

№ п/п	Показники	Коефіцієнт значимості	Оцінка якості кандидатів (бали)						
			Кандидат 1		Кандидат 2		Кандидат 3		
	Особисті якості								
1	Освіта								
2	Почуття відповідальності								
3	Дисциплінованість								
4	Працездатність, фізична форма								
5	Ініціативність, інтерес до нового								
6	Енергійність, наполегливість								
7	Врівноваженість і витримка								
8	Моральні якості								
9	-								
	Загальна оцінка особистих якостей								
	Ділові якості								
1	Знання технології і техніки								
2	Знання економіки, організації виробництва, праці та управління								
3	Здатність організовувати колектив								
4	Вирішення завдань, які стоять перед колективом								
5	Робота щодо підвищення кваліфікації								
6									
	Загальна оцінка ділових якостей								
	Оцінка діяльності								
1	Виконання завдання								
2	Взаємовідносини у колективі								
3	Самостійність у роботі								
4	Авторитет в організації								
5	Уміння користуватись резервами								
6	Конкурентоспроможність								
7									
	Загальна оцінка діяльності								
	Підсумкова оцінка кандидатур								

Таблиця 3.4 Матриця показників, якими володіє кандидат на керівну посаду
або для зарахування у резерв на конкурсній основі

Кінцевим результатом процесу формування резерву є відбір кандидатів щоб зарахувати до резерву для підготовки та встановлення цієї програми підготовки. Рішення можуть бути прийняті під час вивчення резервних кандидатів про додаткове вивчення особистісно-ділових характеристик окремих кандидатів на місце основної роботи.

Паралельно зі створенням резерву готується план випуску ключових посад. План підготовки буде основою для підготовки послідовника.

На кожного спеціаліста, зарахованого до резерву підвищення, у відділі кадрів заводиться спеціальна облікова картка (таблиця 3.5). На весь резерв кадрів на висування складаються наведені списки в таблиця 3.6.

1. Прізвище, ім'я, по-батькові _____
 2. Рік народження _____
 3. Освіта _____
 - Коли і який навчальний заклад закінчив _____
 4. Спеціальність по освіті _____
 5. Займає посаду з якого часу _____
 6. На яку посаду висунутий _____
- Підвищення ділової кваліфікації,
участь у громадській роботі колективу
1. Підвищення освітнього рівня _____
 2. Підвищення ділової кваліфікації (курси, факультети, стажування, спеціальні відрядження у період навчання) _____
 3. Самостійне вивчення організаційних, економічних, технічних питань роботи організації _____
 4. Тимчасове заміщення вищих посад (коли, кого заміщав, період) _____
 5. Відрядження, стажування у споріднених організаціях (відвідування виставок, ярмарок, спеціальні екскурсії) _____
 6. Виконання спеціальних доручень _____
 7. Участь у практичних і наукових конференціях (публікації, інноваційні пропозиції, винаходи) _____
 8. Виконувана громадська робота _____

Таблиця 3.5 Облікова картка спеціаліста, зарахованого до резерву на висування

Затверджую
Керівник організації
« » 201 р.

№ з/п	На яку посаду	П.І.Б. працівника резерву	Рік народження	Освіта (що, коли закінчив)	Стаж роботи		Місце роботи і посада (з якого часу)
					Всього	У т.ч. по спеціальності	

Таблиця 3.6 Список резерву кадрів на висування (заміщення) по апарату управління підприємства

Всю роботу по створенню резерву управління очолює начальник і відповідальний за кадровий облік на підприємстві, який організовує роботу, підбирає, планує та пропонує додатковий комплект кандидатів.

Висновок до розділу 3

Дії щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Агата стальконструкція» наведено в таблиці 3.7. Враховуючи результати запропонованих напрямів підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Агата стальконструкція», то впровадження механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу в ТОВ «Агата стальконструкція» є прибутковими.

Таблиця 3.7 Заходи підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Агата стальконструкція»

№ п / п	Захід	Результат
1	Формування механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу	Формування відповідних кількісних та якісних характеристик персоналу, реалізація яких дозволяє досягти потрібного рівня конкурентоспроможності персоналу
2	Підвищення оплати, покращення системи матеріальної і моральної зацікавленості	Забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня вмотивованості, самодисципліни, вироблення у працівника звички до взаємодії і співпраці
3	Оцінка та атестація кадрів	Підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу.
4	Система розвитку кадрів - їх підготовка та перепідготовка	Підвищення кваліфікації персоналу, продуктивності праці та якості послуг, забезпечення професійно-кваліфікаційного росту через планування кар'єри
5	Формування кадрового резерву	Своєчасне задоволення потреби підприємства в кваліфікованих управлінських кадрах

Проведені економічні розрахунки показують про доцільність запропонованого механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Агата стальконструкція»

ВИСНОВКИ

Сучасна наука розглядає питання управління персоналом через призму позиціонування особистості у робочому колективі. Досліджується ряд факторів, які позитивно впливають на зростання конкурентоспроможності персоналу, а отже забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства на конкурентних ринках. Тому важливо опрацювати підходи до побудови ефективного механізму управління творчим і культурним потенціалом працівників як окремого підприємства, а також трудового потенціалу підприємства в цілому.

Теоретична частина кваліфікаційної роботи включає теоретико-методологічні основи підвищення конкурентоспроможності персоналу в ринкових умовах. Розглянуто поняття «конкурентоспроможність персоналу» та чинники що її визначають. У теоретичній частині роботи було приділено увагу розвитку персоналу як основний фактор підвищення її конкурентоспроможності.

Розвиток персоналу забезпечується заходами, спрямованими на оцінку персоналу в частині промислової адаптації та атестації персоналу, планування кар'єри співробітників, підвищення кваліфікації, стимулювання розвитку співробітників тощо.

У другій частині детально аналізується промислово-економічний сектор діяльності ТОВ «Агата стальконструкція». Розділ містить загальну інформацію характеристики підприємства та основні напрями його діяльності. Детальний аналіз ефективності використання основних матеріальних ресурсів підприємства. В роботі було проведено дослідження система управління персоналом в ТОВ «Агата стальконструкція». Друга частина завершується аналізом конкурентного персоналу у ТОВ «Агата стальконструкція».

У сучасних умовах необхідно пояснити розробку механізму формування та вибору стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу, дослідження її інституційного забезпечення формування конкурентоспроможності персоналу

підприємства. Методи оцінки рівня та визначення пріоритетних напрямів важливого значення набуває підвищення конкурентоспроможності працівників підприємств різних форм власності та галузевої належності.

Третя частина присвячена розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства на основі формування механізму формування та розвитку конкурентоспроможності персоналу. В магістерській роботі запропоновано використання комплексної методики оцінки конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Агата сталеконструкція» наведено результати розрахунків для досліджуваного підприємства.

Запропоновано методи розвитку персоналу з метою його підвищення конкурентоспроможності, сформовані стратегічні напрями конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Агата сталеконструкція».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління: Зменш. з англ./Наук.ред. та авт. авт. передисл. Л.І. Євенко. - М: Економіка, 1989. - 519 с.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 229 с.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
4. Богиня Д. П. Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці заробітної плати / Д. П. Богиня. - К. : Інститут економіки НАНУ, 2001. - 256 с.
5. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – №5. – 2009. – Т. 2. – С. 13–16.
6. Виноградський М.Д. Управління персоналом: Навч. Посібник / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
7. Галаз Л.В. Роль конкурентоспроможного трудового потенціалу в інноваційному розвитку підприємства.-2008.- с.-162-169.
8. Глевацька Н.М. Стратегія забезпечення зростання конкурентоспроможності робочої сили на підприємстві / Н.М. Глевацька // Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К. : КНЕУ, 2005. – С. 25–30.
9. Глущенко В.В. Теоретичні підходи до визначення сутності категорії «трудовий потенціал» / В.В. Глущенко // Економіка АПК.-2011. - №3. – с.165- 169.
10. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом / В.М. Гриньова, М.М. Новікова. – Харків: ХНЕУ, 2004. – 428 с.
11. Грішнова О. А Людський капітал. – К: “Знання”, 2004. – 214 с.

12. Грішнова О.А. Формування якості робочої сили та конкурентоспроможності працівників в процесі інвестування в людський капітал // Конкурентоспроможність у сфері праці: зб. наук. пр. Серія "Економіка праці та соціальної сфери". - К.: Ін-т економіки НАН України, 2001. - С.117-126
13. Грошелева О. Г. Врахування впливу людського фактора при оцінці інвестиційної привабливості підприємства /О. Г. Грошелева // Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : матеріали ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. - Полтава: ПУСКУ, 2006. - С. 74-75.
14. Грошелева О.Г. Конкурентоспроможність управ. лінського персоналу вугільних шахт: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / О.Г. Грошелева; Нац. гірн. унт. — Дніпропетровськ, 2008. — 20 с.
15. Касич А.О., Хіміч В.Р. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. БізнесІнформ. 2012. № 12. С. 55–59.
16. Коломієць В.М. Місце конкурентоспроможності персоналу в системі трудових відносин підприємства// Економіка та підприємництво. Держава та регіони – 2006. – №4. – С. 169-172)
17. Коломієць В.М. Місце конкурентоспроможності персоналу в системі трудових відносин підприємства / В.М. Коломієць // Економіка та підприємництво. Держава та регіони – 2006. – № 4. – С. 169–172
18. Коломієць В.М. Розвиток конкурентоспроможності персоналу підприємств: монографія / В.М. Коломієць; 50 Інвестиції: практика та досвід № 3/2017 ЕКОНОМІЧНА НАУКА Мелітопол. інт держ. та муніципал. упр. "Класич. приват. унту". — Мелітополь: МІДМУ КПУ, 2008. — 172 с.
19. Колот А.М. Мотивація персоналу / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. унт ім. В. Гетьмана". — Київ: КНЕУ, 2011. — 397 с.

20. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу: (Навч. посіб. Для студ. серед. і вищ. навч. закл.) – К. : МАУП, 2006. – 408 с.
21. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудо­вих відносин : [монографія / [Д.П. Богиня, Г.Т. Куліков, Л.С. Лісогор та ін.]. – К. :: Ін-т економіки НАН України, 2003. – С. 31.
22. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К., "Кондор". – 2005. – 308 с.
23. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навч. посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2006. – 292 с.
24. Лапа М.В. Конкурентоспроможність персоналу: навч.метод. посіб. / М.В. Лапа; Чернігів. центр пере підгот. та підвищ. кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, держ. підприємств, установ і орг. — Чернігів: ЦППК працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, держ. підприємств, установ і орг., 2009. — 46 с.
25. Любохинець Л. С. Фактори підвищення конкурентоспроможності людського капіталу і персоналу підприємства Вісник Хмельницького національного університету 2013, № 3. Т. 2 Економічні науки с .101-104
26. Монастирський Г. Л. Теорія організації: Навч. посіб. – К.: Знання, 2008. 319 с.
27. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент. К. Кондор. 2003. 194 с.
28. Офіційний сайт ТОВ «Агата стальконструкція». URL: <http://agatastal.com.ua>
29. Портер М. Міжнародна конкуренція/М. Портер. - М.: Міжнародні відносини, 1993. - 896 с.
30. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 310 с.

31. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання / М. В. Семикіна. - Кіровоград: ПіК, 2003. - 426 с.
32. Семикіна М.В. Конкурентоспроможність у сфері праці: сутність та методологія визначення / М.В. Семикіна // Наук. пр. Кіровоград. нац. техн. унту. Серія: Економічні науки. — Кіровоград, 2009. — Вип. 15. — С. 11—20.
33. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможності праці: теорія і практика регулювання / М.В. Семикіна . – Кіровоград : ПіК, 2003. – 426 с.
34. Синюк Т.О. Розвиток конкурентоспроможності персоналу в умовах економіки знань «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (2022 р.).
35. Ситник О. Ю. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства. Журнал «Науковий погляд». Режим доступу –<http://intkonf.org/sitnik-o-yu-rozvitok-personalu-yakfaktor-rozvitku-konkurentospromozhnosti-pidприємства/>
36. Славгородська О. Ю. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства / О. Ю. Славгородська, В. Г. Щербак // Наукові праці ДонНТУ. - 2005. - № 8 - С. 94-101. - (Серія економічна).
37. Славгородська О.Ю. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства / О.Ю. Славгородська, В.Г. Щербак// Наукові праці ДонНТУ. – 2005. – № 8. - С. 94–101.
38. Смірнов О.О. Діагностика конкурентоспроможності персоналу в системі управління інноваційною діяльністю підприємства / О.О. Смірнов //Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики : збірник наук. пр. – Львів : Видавництво нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2007. – С. 566–572.

39. Смірнов О.О. Конкурентоспроможність персоналу системі категорії економіка праці. Режим доступу - [.http://www.nbuu.gov.ua/ejournals/eui/2010_2/10sooker.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/ejournals/eui/2010_2/10sooker.pdf)
40. Старобінський Е.Є. Деякі штрихи до кадрової політики там. // Управління персоналом. – 2000. №10. З. 50-53.
41. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf
42. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
43. Управління персоналом: моделі управління / Т. Ю. Давидова. – М., 2005.
44. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоспроможністю організації. – М., 2004. – 535 с.
45. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організації: [підручник] / Р.А. Фатхутдінов. - 2-ге вид. - М.Ексмо, 2005. - 544 с.
46. Фіненко О.Ю. Професійне навчання: конкурентоспроможність та перспективи розвитку в умовах інтелектуалізації економіки / О.Ю. Фіненко // Актуальні проблеми професійної орієнтації та професійного навчання: зб. наук. пр. / Інст підготовки кадрів держ. служби зайнятості України, Проблемна н.д. лаб. з проф. орієнтації незайнятого населення, Проблемна н.д. лаб. з проф. навчання незайнятого населення. — К., 2008. — С. 447—449.
- 47.Цветкова І.І. Управління персоналом: [навчальний посібник] / І.І. Цветкова. - Сімферополь: ДОЛЯ, 2008. - 367 с
48. Шахно А.Ю. Роль держави в забезпеченні процесу розвитку та управління трудовим потенціалом України . - 2010. - 5. – с.31-39.
49. Шеремет П. Війна за талант. //Стратегії. – 2003. березень. С. 22-27

50. Яновський А.М. Особливості національного менталітету керування персоналом. // Менеджмент та кадри: психологія управління, соціоніка та соціологія.