

**Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт
зі спеціальності «Управління у сфері економічної конкуренції»**

НАУКОВА РОБОТА

**на тему «Інноваційні стратегії підвищення
конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства»**

під шифром «Імпринтовий конгломерат»

2019 р.

ЗМІСТ

	стор.
Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні засади визначення концептуальної сутності конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства	5
Розділ 2. Методологія стратегічного управління конкурентоспроможністю трудового потенціалу підприємства	10
Розділ 3. Аналіз конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства як передумова розроблення інноваційних стратегій її підвищення	15
Розділ 4. Пріоритети розроблення інноваційних стратегій підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства	21
Розділ 5. Система поетапної реалізації інноваційних стратегій підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства	25
Висновки та пропозиції	29
Список використаних джерел	31
Додатки	35

ВСТУП

Актуальність теми. Діяльність підприємств залежить від значної кількості чинників, які необхідно враховувати у підвищенні конкурентоспроможності. Важливий чинник вирішення такого завдання – це створення ефективної системи управління трудовим потенціалом, яка б забезпечувала стійкі конкурентні переваги підприємства. Зокрема, важливим є напрям розроблення та реалізації інноваційних стратегій досягнення і підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу. Вважаємо, що така стратегія дозволяє ефективно передбачити та в міру реалізації забезпечити покращення можливостей підприємства щодо збереження або розширення конкурентних позицій на ринку.

Теоретико-методологічні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу на різних рівнях функціонування економічної системи розглянуті в наукових працях зарубіжних вчених: Г. Азоева, С. Брю, Ф. Еджуорта, Ф. Енгельса, Дж. Кейнса, Ф. Найта, М. Портера, Дж. Робінсона, П. Хайне, А. Юданова та ін. Даний напрямок досліджень широко висвітлюється у працях вітчизняних науковців: Я. Базилук, Л. Балабанової, І. Должанського, Л. Довгань, О. Драган, Т. Загорної, Р. Лупака, М. Маліка, Н. Міценко, О. Іляш, Л. Піддубної, Б. Пасхавера, П. Саблука, Т. Ткаченко, В. Трегобчука, В. Холод, Л. Шевченко та ін. Практично всі дослідники займаються питанням пошуку ефективних механізмів управління трудовим потенціалом, що сприяли б адаптацію підприємства до конкурентного середовища. Однак як теоретичні основи дослідження інноваційної стратегії підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємств, так і науково-практичні рекомендації щодо її реалізації вимагають більш комплексного аналізу та обґрунтування з врахуванням особливостей національної економіки.

Мета і завдання наукової роботи. Метою наукової роботи є обґрунтування теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо розроблення та реалізації інноваційних стратегій підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства. З урахуванням визначеної мети в роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- з'ясувати концептуальні характеристики конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства;
- узагальнити теоретичні основи стратегічного управління конкурентоспроможністю трудового потенціалу підприємства;
- здійснити аналіз конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства в контексті розроблення інноваційних стратегій її підвищення;
- ідентифікувати стратегічні пріоритети розроблення інноваційних стратегій підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства;
- обґрунтувати процес реалізації інноваційних стратегій підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства.

Об'єктом наукової роботи є процеси стратегічного інноваційного управління підвищенням конкурентоспроможності трудового потенціалу СП «Вітал» в трансформаційних умовах розвитку національної економіки.

Предметом наукової роботи є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до розробки і реалізації інноваційних стратегій підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у:

- обґрунтуванні теоретичних основ стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства;
- моделюванні динаміки конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства в умовах необхідного інноваційного розвитку;
- визначенні пріоритетних напрямів реалізації інноваційних стратегій підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні положення наукової роботи опубліковано у трьох публікаціях апробаційного характеру, зокрема у двох міжнародних та одній всеукраїнській конференціях.

Структура та обсяг наукової роботи. Робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 30 сторінок, включаючи одну таблицю, п'ять рисунків. Список використаних джерел становить 45 найменувань на чотирьох сторінках, додатків сформовано п'ять на 16 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ СУТНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В економічній літературі існує декілька трактувань поняття «конкурентоспроможність трудового потенціалу підприємства». Багато авторів у своєму розумінні цієї категорії базуються на теорії конкурентної переваги М. Портера, у відповідності до якої конкурентоспроможність трудового потенціалу підприємства, як відносна категорія, може бути оцінена у межах груп підприємств, які відносяться до однієї галузі [1; 2; 3; 4].

На сьогодні варто виділити такі основні наукові центри, що інтенсивно розробляють проблеми управління конкурентоспроможністю трудового потенціалу підприємства, як:

– «Наукова школа США», зокрема Гарвардська школа бізнесу. Науковці М. Портер, А. Чандлер, М. Энрайт, Дж. Макартур та інші складають ядро цієї школи. Вперше були представлені результати вирішення проблем оцінки конкурентоспроможності трудового потенціалу, компаній і окремих галузей, зроблений великий внесок в стратегічне управління підприємством в умовах конкуренції, виділені та оцінені чинники формування трудового потенціалу; особливо істотних результатів вдалося досягти в дослідженні проблем регулювання конкуренції трудового потенціалу на рівні галузей;

– «Школа, представлена науковими центрами Японії». Університети Токійський, Хитоцубаси, Васеда, Мейдзі координують свої дослідження у області нецінової конкуренції, спільного з конкурентами просування продукції; велика увага приділяється проблемі формування та підвищення ефективності праці працівників, яка здатна швидкими темпами збільшувати обсяг прибутку. Яскравими представниками японської школи є такі науковці як Х. Такеучі, Х. Кобоясі, М. Цучія, І. Ногучі та інші;

– «Європейська школа дослідження конкуренції». Швейцарія, Швеція, Данія, Австрія, Італія, Німеччина практично мають власні, хоч і багато в чому

проамериканські, моделі, що описують конкурентну поведінку підприємства. Особливо детально висвітлені в наукових працях європейських учених питання конкуренції працівників на підприємствах, що функціонують в міжнародному масштабі [3, с. 17-20; 5, с. 51-54].

Переважає більшість вчених трактує конкурентоспроможність трудового потенціалу як комплексну характеристику діяльності підприємства, яка базується на аналізі різних аспектів трудової діяльності, що дозволяє визначити сильні сторони підприємства у конкурентній боротьбі [6; 7; 8; 9; 10; 11]. Втім вищезгадані підходи не відображають у повній мірі всієї глибини відповідної категорії та мають ряд недоліків: 1) при оцінюванні конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства має бути врахований такий важливий момент, як ступінь адаптації персоналу підприємств до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, а це має дозволити підприємству реально визначити свої сильні та слабкі сторони; 2) для оцінювання конкурентоспроможності трудового потенціалу важливо не тільки спрогнозувати місце, яке буде займати підприємство у галузі серед конкурентів на основі аналізу, а й визначити загальний стан галузі та рівень її прибутковості, щоб знати на які результати може розраховувати підприємство при високій продуктивності та ефективності праці.

Інший підхід у дослідженні та оцінюванні конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства базується на глибокому вивченні процесів, що протікають у його внутрішньому середовищі та тих, які відображають взаємовідносини із зовнішнім середовищем. Відповідно, конкурентоспроможність трудового потенціалу підприємства – це система, яка складається з безперервно взаємодіючих факторів та характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей працівників на протязі тривалого періоду часу [12; 13; 14; 15; 16]. При такому підході основний акцент робиться на здатності працівників підприємства привести трудову діяльність у відповідність до зовнішніх умов, забезпечуючи підтримку та розвиток наявних, а також створення нових конкурентних переваг.

Окремі науковці пропонують розглядати зміст конкурентоспроможності

трудового потенціалу як системну тріаду: по-перше, як боротьбу за обмежений обсяг платоспроможного попиту покупців робочої сили, яка ведеться носіями робочої сили (особами, які шукають роботу) на певних (доступних) сегментах ринку праці; по-друге, як суперництво між роботодавцями за відбір на ринку праці найдосвідченіших працівників необхідних професій з певним рівнем кваліфікації за прийнятною ціною; по-третє, як суперництво між найманими працівниками (або особами, які шукають роботу) за одержання такого місця роботи (посади), яке дає змогу на вигідних умовах продажу своєї робочої сили реалізувати свої знання, професійні навички, досвід [17, с. 91-92].

Конкурентоспроможність формується як інтегральний показник тих якостей, за рахунок яких саме конкретний працівник є кращим за інших на визначеній посаді з точки зору цілей керівництва підприємства, і за рахунок яких підприємство надає йому перевагу. Дедалі більшої ваги набуває розуміння ролі працівників у господарському процесі не тільки з точки зору суто технічного використання людського фактора, але і з позиції трактування складного соціально-економічного явища, яке включає задоволення потреб нематеріального характеру, соціально-трудові відносини між людьми.

З цього приводу у науковій літературі зазначають, що «конкурентоспроможність трудового потенціалу – це сукупність людських характеристик, що проявляються в процесі праці і включають кваліфікацію й особисті ділові риси працівника: фізичні характеристики (стан здоров'я, вік тощо), розумові (інтелектуальні) здібності, здатність адаптуватися, гнучкість, мобільність, мотивованість, інноваційність, професійну придатність, здатність навчатися, відповідальність, дисциплінованість, працездатність тощо» [18, с. 323-237; 19, с. 290-341]. Як бачимо, у наведеному визначенні зазначено як об'єктивні характеристики працівників, які досить чітко проявляються і можуть бути доволі точно оцінені, так і суб'єктивні, які мають складніший характер і їх вимірювання є значно важчим процесом.

Відмітимо, що конкурентоспроможність трудового потенціалу підприємства виступає не тільки як результат, але і як процес, який представляє собою системну категорію, що потребує детального дослідження (табл. А.1

Додатку А). На нашу думку, конкурентоспроможність трудового потенціалу підприємства – це здатність працівників підприємства у процесі суперництва досягати високих результатів у певних видах трудової діяльності шляхом використання існуючих ключових компетенцій, орієнтації на зміну потреб ринку та можливостей впровадження інноваційних підприємницьких ідей.

Конкурентоспроможність трудового потенціалу підприємства можна визначити як комплексну порівняльну характеристику, яка відображає ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання праці персоналу та організації взаємозв'язків між ними, що визначають їх ефективність на певному ринку в певний проміжок часу щодо сукупності індикаторів підприємств-аналогів [20, с. 75-78]. Як можна зрозуміти з аналізу наведених визначень, основними ознаками конкурентоспроможності трудового потенціалу як одного з критеріїв ефективності підприємства є: 1) відносний (порівняльний) характер – конкурентоспроможність трудового потенціалу проявляється тільки через порівняння характеристик підприємства з характеристиками конкурентів; 2) релевантний характер критерію конкурентоспроможності трудового потенціалу, який означає, що життєвий цикл підприємства може бути визначений тільки в межах цільового середовища; 3) часовий характер критерію – характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

З метою зазначеного твердження, узагальнимо і представимо існуючі наукові підходи щодо визначення конкурентоспроможності трудового потенціалу на рис. 1.1. Зауважимо, що розбіжності у поглядах науковців виникли з різних аспектів, але основними з них є те, що частина з них вбачає трудовий потенціал, як засіб реалізації конкурентоспроможності підприємства, а інші – переконані у тому, що «трудоий потенціал», як економічна категорія, може самостійно оцінюватись з позицій конкурентоспроможності.

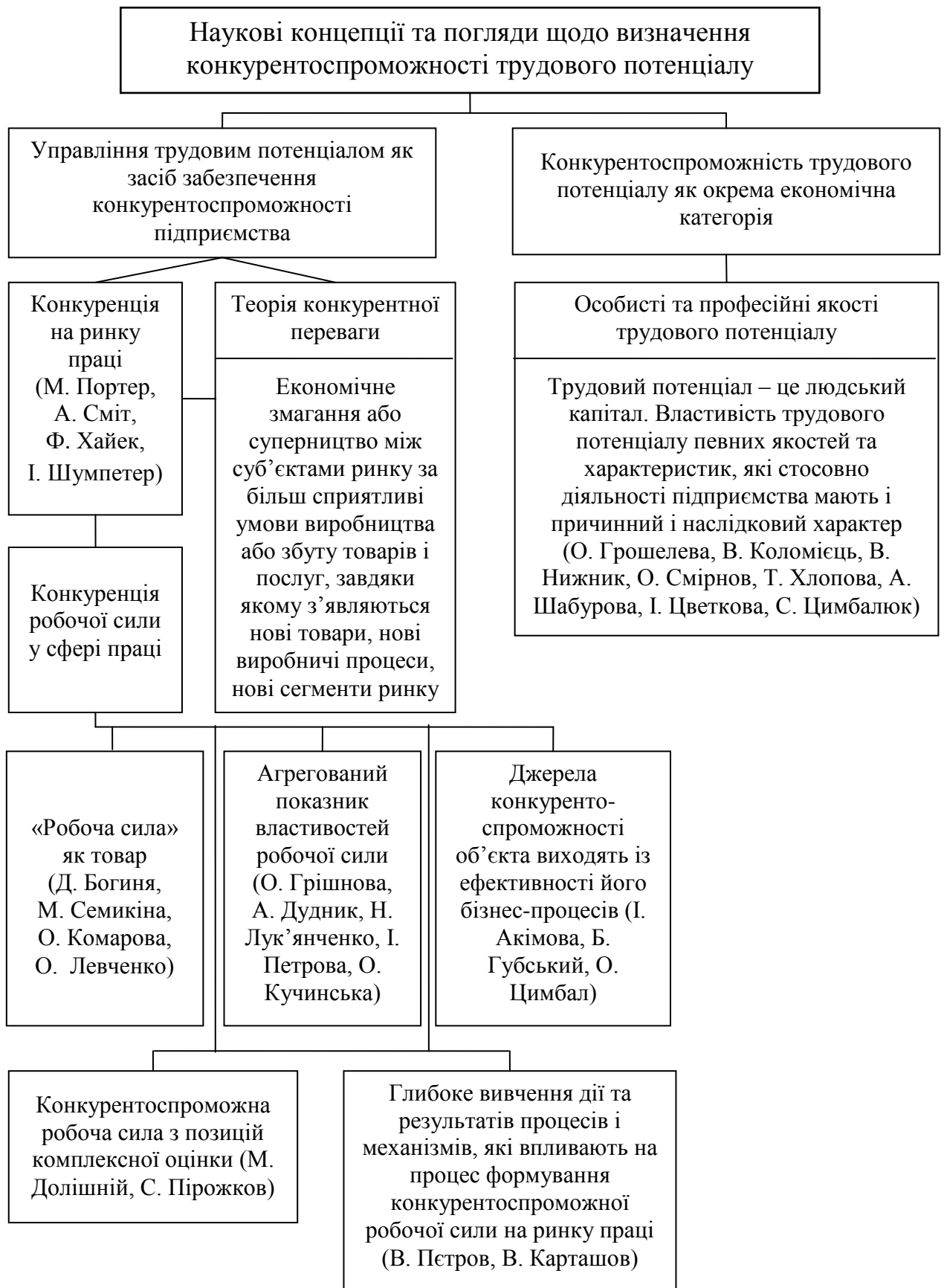


Рис. 1.1. Концептуальні підходи до визначення конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Проведений аналіз наукових підходів щодо визначення сутності конкурентоспроможності трудового потенціалу дозволяє узагальнити закономірності, принципи та методи її формування з метою подальшого обґрунтування методик оцінювання за сучасних умов розвитку вітчизняних підприємств. Теоретичні положення, викладені у науковій літературі із зазначеної проблематики свідчать про те, що концепція і методологія формування конкурентоспроможності трудового потенціалу досліджена недостатньо і немає цілковитого практичного впровадження на вітчизняних підприємствах. Серед вчених-економістів не існує одностайної думки щодо характерних ознак конкурентоспроможності трудового потенціалу, що пояснюється розбіжністю поглядів у трактуванні даного терміну. Саме чітке розуміння характеристик категорії «конкурентоспроможність трудового потенціалу» дозволяє узагальнити принципи і методи, які забезпечують її формування у стратегічному періоді.

Відповідно до запропонованого нами визначення конкурентоспроможності трудового потенціалу, до його характерних ознак, які повинні враховуватись при розробці інноваційної стратегії її підвищення, можна віднести: 1) наявність ринкового середовища; 2) наявність конкурентної переваги; 3) наявність особистісних якостей працівника; 4) мінливість кількісних та якісних характеристик; взаємозалежність із підприємством (рис. 2.1). Вважаємо, що однією із характерних ознак конкурентоспроможності трудового потенціалу є наявність ринкового середовища, яке визначає ринкові переваги як кожного окремого працівника, так і підприємства в цілому [21, с. 88-93; 22, с. 338-341; 23, с. 320-323].



Рис. 2.1. Характерні ознаки конкурентоспроможності трудового потенціалу в контексті стратегічного управління підприємством

Конкурентоспроможність трудового потенціалу та процес його формування будується на дотриманні певних принципів та методів. У контексті процесу розробки інноваційної стратегії підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу, на нашу думку, мова йде про правила, норми та положення, що надають можливість її формувати та забезпечують зростання вимог до конкурентних переваг кожного окремого працівника. Враховуючи окреслені характерні ознаки конкурентоспроможності трудового потенціалу, принципами її формування є система правил, норм та процедур, якої мають дотримуватись власники підприємства, керівники і фахівці різних рівнів, а також персонал задля забезпечення ефективного процесу формування їх конкурентоспроможності.

Аналіз наукових праць щодо принципів стратегічного управління конкурентоспроможністю трудового потенціалу підприємства дозволяють здійснити їх узагальнення. Так, до таких принципів варто віднести: принцип взаємодії; принцип системності; принцип безперервності; принцип розвитку;

принцип людського капіталу; принцип наукової обґрунтованості; принцип економічної ефективності та доцільності.

Реалізація принципів стратегічного управління конкурентоспроможністю трудового потенціалу можлива із застосуванням чітко обґрунтованих методів. На нашу думку, під методами стратегічного управління конкурентоспроможністю трудового потенціалу необхідно розуміти способи впливу на персонал або окремого працівника задля створення їх конкурентних переваг та забезпечення ефективних результатів своєї діяльності. При цьому ефективна реалізація методів стратегічного управління конкурентоспроможністю трудового потенціалу на мікрорівні можлива лише за умови використання комплексного системного підходу щодо забезпечення всіх функцій.

Для наочного зображення на рис. 2.2 схематично представлено методологію стратегічного управління конкурентоспроможністю трудового потенціалу підприємства. Відповідно, пропонується система методів стратегічного управління конкурентоспроможністю трудового потенціалу, проте найкращий ефект досягається у разі використання методів у комплексі.

Відмітимо, що поєднання методів макро-, мікро- та індивідуального рівнів дозволяють реалізувати ефективне підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства. Проведені дослідження надають підстави узагальнити концептуальні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю трудового потенціалу підприємства (табл. Б.1 Додатку Б). Відтак, такий напрям управління має характерні ознаки та його формування є складним процесом, що забезпечується виконанням ряду умов. Водночас, необхідно враховувати, що процес підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства ґрунтується на виконанні принципів та забезпечується реалізацією методів.

Огляд економічної літератури показав, що під конкурентоспроможністю трудового потенціалу слід розуміти здатність робітників до індивідуальних досягнень в праці, які призводять до підвищення ефективності діяльності підприємства.

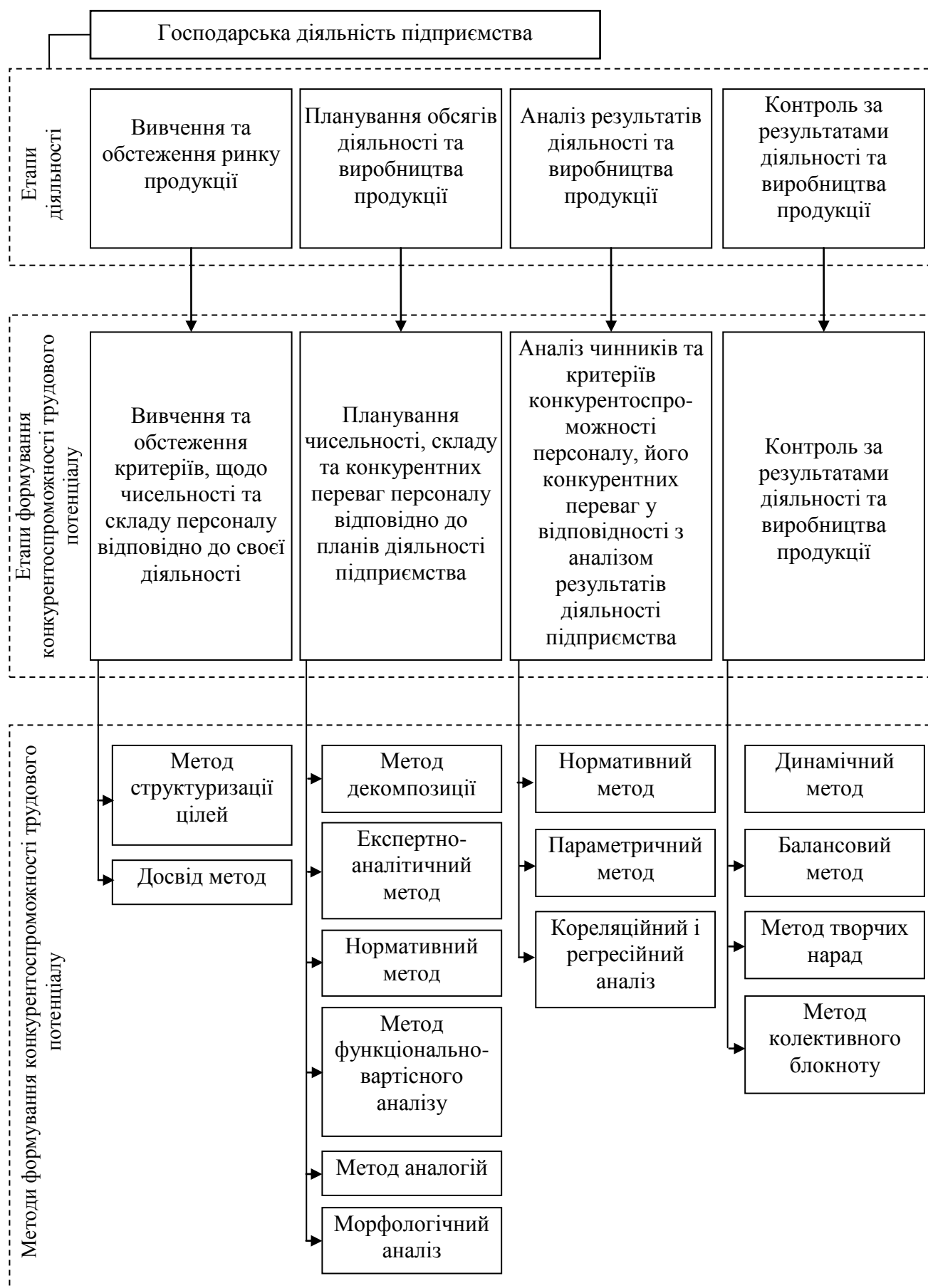


Рис. 2.2. Напрями, етапи та методи стратегічного управління конкурентоспроможністю трудового потенціалу підприємства

Конкурентоспроможність трудового потенціалу визначається якістю робочої сили, яка відповідає ринковим потребам. Визначення конкурентних переваг відбувається на основі системи показників: основних та допоміжних. Зокрема, основні – це зв’язані з соціально-демографічними, психофізичними та мотиваційними особливостями робочої сили, а також визначають рівень знань, умінь, повноважень працівник; допоміжні – які відбивають побажання роботодавців в персоналі та якості праці, тобто показники які обумовлюють можливості забезпечення дохідності праці, сприймання нової інформації, отримання професійних знань, самоінвестування в людський потенціал, тощо.

На етапі підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу варто використовувати систему показників на основі виділення таких складових: професійної, практичної, особистої та соціальної (табл. Б.2 Додатку Б).

Варто відмітити, що в економічній літературі існує ряд методик оцінювання ефективності конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства: оцінювання особистих та ділових здібностей; оцінювання особистих і ділових обов’язків; оцінювання трудового внеску (оцінювання складності та трудомісткості праці, оцінювання результатів діяльності); комплексне оцінювання (оцінювання особистих якостей, праці й результатів) [24; 25; 26; 27; 28; 29; 30].

Враховуючи моделі оцінювання конкурентоспроможності трудового потенціалу та їх важливість у стратегування управлінських рішень щодо його підвищення наведено концепція оцінювання конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства, яка заснована на принципах системного та багатокритеріального аналізу, використанні організаційної моделі підвищення рівня конкурентних переваг, що дає змогу ефективно реалізовувати управлінські функції персоналу (рис. Б.1 Додатку Б).

Таким чином, методологія стратегічного правління конкурентоспроможністю трудового потенціалу підприємства потребує постійного удосконалення, що вимагає здійснення постійного пошуку інноваційних методик і це стало предметом інших розділів роботи.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

У сучасному економічному і соціальному житті суспільства відбуваються зміни, які вимагають нового концептуального підходу в розумінні конкурентоспроможності трудового потенціалу. Так, конкурентоспроможність трудового потенціалу є найважливішим показником СП «Вітал», що служить для визначення рівня трудової активності працівників підприємства.

Відмітимо, що результати господарської діяльності СП «Вітал» залежать передусім від ефективності використання живої праці як найбільш вирішального фактора у реалізації продукції. Так, забезпеченість трудовим потенціалом, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню доходів. Таким чином, інтегральне оцінювання конкурентоспроможності трудового потенціалу буде проведено через результати розрахунку продуктивності праці та оцінювання впливу факторів на її значення.

Ефективність використання трудового потенціалу СП «Вітал» можна оцінити за допомогою показника продуктивності праці (табл. В.1 Додатку В). Так, продуктивність праці працівника СП «Вітал» в 2017 р. дорівнювала 48,17 тис. грн, що на 18,53 тис. грн (або 27,8 %) менше ніж у 2015 р. При цьому за останні рік зростання конкурентоспроможності трудового потенціалу відновило свої темпи, що засвідчує значення продуктивності праці.

Також засвідчує сформованість конкурентоспроможності трудового потенціалу значення середньорічного виробітку, що характеризує обсяг сформованого чистого доходу працівником за певний проміжок часу. Таким чином, необхідним є розрахунок середньогодинного і середньоденного виробітку (табл. В.2 Додатку В).

Слід відзначити, що у 2015-2017 рр. кількість людино-годин та людино-днів відпрацьованих працівниками СП «Вітал» зменшилась на 60778 люд.-год. (або

32,9 %) та 3648 люд.-днів (або 12,7 %) відповідно. Крім того, структурні зміни в фінансово-господарській діяльності підприємства спричинили зниження середньогодинного, середньоденного та середньорічного виробітку на 4,88 грн/год. (16,9 %), 71,02 грн/день (26,6 %) і 18,53 тис. грн/осіб (27,8 %) відповідно. Все це свідчить про погіршення конкурентоспроможності трудового потенціалу на підприємстві.

Доцільно проаналізувати економічні причини погіршення конкурентоспроможності трудового потенціалу СП «Вітал» через зміни середньорічного виробітку, зокрема, стосовно кількості днів, які відпрацював один середньообліковий працівник за рік, середньої тривалості робочого дня і середньогодинного виробітку. Проведено розрахунок за способом абсолютних різниць (формула (3.1), (3.2), (3.3)).

$$\Delta PV_{\Delta D} = \Delta D \cdot T_0 \cdot GB_0, \quad (3.1)$$

$$\Delta PV_{\Delta D} = (-10) \cdot 8,0 \cdot 16,74 = -1339,20 \text{ (грн)};$$

$$\Delta PV_{\Delta T} = D_1 \cdot \Delta T \cdot GB_0, \quad (3.2)$$

$$\Delta PV_{\Delta T} = 248 \cdot 0 \cdot 16,74 = 0 \text{ (грн)};$$

$$\Delta PV_{\Delta GB} = D_1 \cdot T_1 \cdot \Delta GB, \quad (3.3)$$

$$\Delta PV_{\Delta GB} = 248 \cdot 8 \cdot -4,88 = -9681,92 \text{ (грн)}.$$

$$\sum \Delta PV = (-1339,20) + 0 + (-9681,92) = -11021,12 \text{ (грн)}.$$

За рахунок зміни кількості днів, які відпрацював один середньообліковий працівник, середньорічний виробіток у СП «Вітал» протягом 2016-2017 рр. зменшився на 1339,20 грн, що вимагає збільшити кількість відпрацьованих робочих днів та якість їх організації.

Враховуючи загальну незмінність середньої тривалості робочого дня у працівників СП «Вітал», його середньорічний виробіток підприємства у 2016-2017 рр. не змінився. Причиною зменшення середньорічного виробітку працівника на 9681,92 грн, можна вважати зміну середньогодинного виробітку, який зменшився на 4,88 грн. При цьому зменшення середньогодинного виробітку повинно стати основним напрямом при розробленні інноваційної стратегії підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу при

незмінності чисельності працівників.

Також необхідно проаналізувати темпи зростання продуктивності праці працівників відносно зміни трудомісткості продукції. При цьому отримавши дані про темп зростання продуктивності праці, можна визначити відсоток зниження трудомісткості продукції (формула (3.4)).

$$\Delta T_{.m} \% = \frac{\Delta GB\% \cdot 100}{100 + \Delta GB\%}, \quad (3.4)$$

$$\Delta T_{.m} \% = \frac{41,2 \cdot 100}{100 + 41,2} = 29,2 (\%).$$

Таким чином, підвищення середньорічного виробітку працівників СП «Вітал» у 2016-2017 рр. спричинило зменшення трудомісткості продукції на 29,2 %. При цьому, основними причинами зміни середнього рівня питомої трудомісткості в реалізації продукції СП «Вітал» необхідно вважати поліпшення якості продукції, її надійності та конкурентоспроможності.

Доцільним є розрахунок показників ділової активності персоналу СП «Вітал» у 2015-2017 рр. (табл. В.3 Додатку В). Як вже зазначалось, у 2015-2017 рр. продуктивність праці працівників СП «Вітал» зменшилась на 18,53 тис. грн/осіб (або 27,8 %) і у 2017 р. становила 48,17 тис. грн/осіб. При цьому, у 2015-2017 рр. середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 21,3 % або 13 осіб.

У 2017 р. рентабельність трудового потенціалу СП «Вітал» становила -5,50 %, що не перевищило нульове значення та свідчить про відносну втрату працездатності працівниками у накопиченні чистого прибутку. Збитковий рівень діяльності СП «Вітал» не дозволив у 2017 р. забезпечити високу продуктивність праці, її поступове зростання, що спричинило відтік персоналу високої кваліфікації та стажу роботи і, в підсумку, не дозволило ефективно підвищити конкурентоспроможність трудового потенціалу.

Також розраховано вплив відповідних факторів за інтегральним способом факторного аналізу на продуктивність праці працівників (формули (3.5), (3.6)):

$$\pm \Delta \Phi B \rightarrow \pm \Delta \Pi \Pi = \frac{1}{2} \Delta \Phi B \times (\Phi_{озбр 16 р.} + \Phi_{озбр 17 р.}), \quad (3.5)$$

$$\pm \Delta \Phi B \rightarrow \pm \Delta \Pi \Pi = \frac{1}{2} 1,16 (15,69 + 14,37) = 18,01 \text{ (тис. грн/осіб)}$$

$$\pm \Delta \Phi_{\text{озбр}} \rightarrow \pm \Delta \text{ПП} = \frac{1}{2} \Delta \Phi_{\text{озбр}} \times (\Phi B_{16p.} + \Phi B_{17p.}), \quad (3.6)$$

$$\pm \Delta \Phi_{\text{озбр}} \rightarrow \pm \Delta \text{ПП} = \frac{1}{2} (-1,3)(2,17+3,35) = -3,59 \text{ (тис. грн/осіб)}.$$

Відмітимо, що за рахунок фондівіддачі продуктивність праці працівників СП «Вітал» збільшилась на 17,43 тис. грн і, навпаки, зменшилась на 3,59 тис. грн за рахунок фондоозброєності

Розрахунок впливу зміни частки чисельності апарату управління (ПВ) на продуктивність праці варто здійснювати за наступною формулою (3.7).

$$T\Delta \text{ПП}_{\text{заг}} = \frac{ПВ_0^A - ПВ_1^A}{100 - ПВ_0^A} \times 100, \quad (3.7)$$

$$T\Delta \text{ПП}_{\text{заг}} = \frac{9,5 - 9,8}{100 - 9,5} \times 100 = -0,33 \text{ (\%)}.$$

Так, із зміною частки чисельності апарату управління, продуктивність праці працівників СП «Вітал» зменшиться на 0,33 %.

Завершуючи оцінювання конкурентоспроможності трудового потенціалу СП «Вітал» слід визначити, яким шляхом воно розвивається – інтенсивним чи екстенсивним, а для цього слід зробити такий розрахунок – визначити зміну обсягу чистого доходу від реалізації продукції за рахунок інтенсивного фактора (продуктивність праці) (формула (3.8)):

$$\Delta \text{ЧД}_{\text{инт, \%}} = \frac{(\text{ПП}_1 - \text{ПП}_0) \times \text{СОЧ}_1}{\Delta \text{ЧД}} = \frac{(\text{ПП}_{17}^{16} - \text{ПП}_{16}^{16}) \times \text{СОЧ}_{17}}{\Delta \text{ЧД}} \times 100 \quad (3.8)$$

$$\Delta \text{ЧД}_{\text{инт, \%}} = \frac{(46,05 - 34,12) \times 102}{1400} \times 100 = 86,91 \text{ (\%)}.$$

Конкурентоспроможності трудового потенціалу СП «Вітал» характеризується інтенсивністю факторного впливу на рівні 86,91 %, яку можна вважати ознакою політики інтенсифікації реалізації продукції.

В останні роки світова теорія і практика визнає пріоритетним при оцінці ефективності управлінських рішень з підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу показник прибуток на одного працівника (*Приб_{одного прац.}*), який визначається наступним алгоритмом (формула (3.9)).

$$\text{Приб}_{1-\text{го прац}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СОЧ}}, \quad (3.9)$$

де ЧП – чистий прибуток; СОЧ – середньооблікова чисельність працівників.

Наведений алгоритм розрахунку при аналізі прибутку на одного працівника СП «Вітал» розширяється для дослідження факторів, що впливають на відповідний показник (формула (3.10)).

$$\text{Приб}_{1-\text{го прац}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \times \frac{\text{ЧД}}{\text{ВК}} \times \frac{\overline{\text{ВК}}}{\text{СОЧ}} = K_{\text{РПП}} \times K_{\text{ОВК}} \times K_{\text{КП}}, \quad (3.10)$$

де $\overline{\text{ВК}}$ – середньорічна вартість власного капіталу; $K_{\text{РПП}}$ – коефіцієнт рентабельності реалізації продукції; $K_{\text{ОВК}}$ – коефіцієнт оборотності (або віддачі) власного капіталу; $K_{\text{КП}}$ – коефіцієнт капіталоозброєності персоналу.

За отриманою мультиплікативною моделлю способом різниць визначається величина впливу кожного фактора відповідно до прибутку на одного працівника (формули (3.11), (3.12), (3.13)).

$$\pm \Delta K_{\text{РПП}} \rightarrow \pm \Delta \text{Приб. на 1-го прац.} = (\pm \Delta K_{\text{РПП}}) \times K_{\text{ОВК} 17 \text{ р.}} \times K_{\text{КП} 17 \text{ р.}} \quad (3.11)$$

$$\pm \Delta K_{\text{РПП}} \rightarrow \pm \Delta \text{Приб. на 1-го прац.} = -0,009 \times 2,98 \times 16,15 = -0,433 \text{ (тис. грн/осіб),}$$

$$\pm \Delta K_{\text{ОВК}} \rightarrow \pm \Delta \text{Приб. на 1-го прац.} = K_{\text{РПП} 16} \times \pm \Delta K_{\text{ОВК}} \times K_{\text{КОЗП} 17 \text{ р.}} \quad (3.12)$$

$$\pm \Delta K_{\text{ОВК}} \rightarrow \pm \Delta \text{Приб. на 1-го прац.} = -0,001 \times 0,98 \times 16,15 = -0,016 \text{ (тис. грн/осіб),}$$

$$\pm \Delta K_{\text{КОЗП}} \rightarrow \pm \Delta \text{Приб. на 1-го прац.} = K_{\text{РПП} 16} \times K_{\text{ОВК} 17} \times \pm \Delta K_{\text{КОЗП}} \quad (3.13)$$

$$\pm \Delta K_{\text{КОЗП}} \rightarrow \pm \Delta \text{Приб. на 1-го прац.} = -0,001 \times 2,98 \times 0,02 = -0,001 \text{ (тис. грн/осіб).}$$

Розрахунок впливу факторів на зміну прибутку на одного працівника СП «Вітал» у 2017 р. порівняно з 2016 р. оформлено у табл. В.4 Додатку В.

Так, коефіцієнт рентабельності реалізації продукції та коефіцієнт капіталоозброєності персоналу вплинули на зниження прибутку на одного працівника СП «Вітал» у 2017 р. на 0,433 тис. грн та 0,001 тис. грн відповідно. Крім того, за рахунок коефіцієнту оборотності власного капіталу, прибуток на одного працівника СП «Вітал» зменшився на 0,001 тис. грн.

З моделі взаємозв'язку факторів випливає, що позитивна тенденція до зміни показників ділової активності персоналу підприємства та ефективності

управлінських рішень з підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу матиме наступний вигляд (формула (3.14)).

$$\Delta \text{Приб. на одного прац.} > \Delta \text{ЧД} > K_{\text{ОВК}} > \Delta K_{\text{кп}} > 100,0 \%. \quad (3.14)$$

Відповідно до проведених розрахунків моделі взаємозв'язку факторів на показники ділової активності персоналу СП «Вітал» та ефективності його матеріального стимулювання в цілому є наступною:

$$-0,05 < 1400 > 0,98 > 0,02 < 100,0 \%.$$

Для формування належного ставлення до праці СП «Вітал» необхідно створювати такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність. Система мотивації на підприємстві повинна розвивати почуття належності до ефективної організації та нормуванні праці.

Таким чином, достатня забезпеченість СП «Вітал» трудовим потенціалом, що характеризується необхідними знаннями і навички, раціональним їх використання, високим рівнем продуктивності та мотивації праці має велике значення для підвищення його конкурентоспроможності та збільшення обсягів доходу, прибутку та мінімізації операційних витрат. Зокрема, від ефективності управлінських рішень з підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу залежать обсяг і вчасність виконання всіх робіт, ступінь використання устаткування, машин, механізмів і як результат – обсяг чистого доходу від реалізації продукції, її собівартість, прибуток та інші економічні показники.

При цьому підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу СП «Вітал» потребує концентрації їх зусиль на збільшенні виробітку на кожну одиницю робочого часу, на найбільш продуктивному без перерв простоїв, використанні всієї робочої зміни, на виконанні вимог технології господарського процесу, підвищенні якості продукції.

Разом з тим, необхідно обґрунтувати напрями реалізації інноваційної стратегії підвищення конкурентоспроможності СП «Вітал», враховуючи стратегічні заходи забезпечення та результати удосконалення їх оцінки.

РОЗДІЛ 4

ПРІОРИТЕТИ РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Вибір пріоритетів у розробленні інноваційних стратегій підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства – це організований комплекс робіт, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і інших ресурсів. Безперечно, розроблення таких стратегій відзначається ustalеними характеристиками, зокрема: 1) об'єктивно має комплексний характер та для її ефективної реалізації важливе значення має аналіз внутрішньої структури розроблення; 2) досягнення цілей діяльності пов'язане з послідовно-паралельним виконанням усіх елементів господарської діяльності; 3) особливе значення в процесі виконання комплексу робіт мають обмеження за часом, фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами; 4) тривалість та вартість діяльності прямо залежить від організації виконання усього комплексу робіт [19, с. 305-317; 27, с. 145-153]. Відповідно у визначенні пріоритетних напрямів розроблення інноваційних стратегій підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу важливо закладати процедуру вибору стратегії розвитку підприємства (рис. Г.1 Додатку Г).

Головним завданням, що вимагає розроблення інноваційних стратегій підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу є пошук напрямів і формування ефективно функціонуючого економічного механізму зростання фінансових показників діяльності підприємства, який має базуватися на системному підході, в основу якого буде покладено виявлення та раціональне використання трудового потенціалу. Передумовам, які визначають необхідність визначення стратегічних пріоритетів розроблення інноваційних способів підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу СП «Вітал», властива певна діалектичність. Таким чином пріоритети підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу слід розглядати стосовно функціональних напрямів розвитку підприємства (рис. 4.1).

Пріоритети конкурентоспроможного розвитку підприємства

Функціональні напрями



Рис. 4.1. Пріоритетні напрями розроблення інноваційних стратегій підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства

Відмітимо, важливість багатомірного кореляційно-регресійного аналізу, який дозволяє не тільки визначити фактори і резерви підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу, а й оцінити фінансово-економічний стан розвитку СП «Вітал», і також визначити, які показники є головними в формуванні цього рівня. Економіко-математичні моделі в оцінюванні конкурентоспроможності трудового потенціалу на підприємстві рекомендовано будувати на таких засадах: як змінну величину брати інтегральний показник рівня розвитку підприємств по однорідній сукупності, при цьому замінюється номінальна шкала аналогічною порядковою у системі натуральних чисел, зберігаючи при цьому відстань між сусідніми нормованими середніми; інформаційний простір факторних ознак також перетворюється: усі показники господарської діяльності представляються одним нормованим показником, у аналогічній формі представляються і показники рентабельності; фактори, що характеризують продуктивність та мотивацію праці працівників підприємства беруться у вихідному виді.

У результаті розрахунків одержано множинні рівняння регресії у такому вигляді (формули (4.1), (4.2), (4.3)):

- за даними 2015 р.:

$$\bar{y}_1 = 0,649 + 0,003x_1 - 0,001x_4 + 0,446\bar{x}'_{1.4} - 0,00025x_{10} + 0,259\bar{x}'_{1.6}; \quad (4.1)$$

$$\rho(a) = 0,0011; \quad R^2 = 0,99; \quad \mathcal{E}_{\text{відх}} = 1,1 (\%).$$

- за даними 2016 р.:

$$\bar{y}'_2 = -0,001 + 0,001x_1 + 0,001x_4 + 0,481\bar{x}'_{2..4} - 0,001x_{10} + 0,296\bar{x}'_{1.6}; \quad (4.2)$$

$$\rho(a) = 0,0035; \quad R^2 = 0,991; \quad \mathcal{E}_{\text{відх}} = 1,4 (\%).$$

- за даними 2017 р.:

$$\bar{y}_3 = 0,44 + 0,002x_1 + 0,001x_4 + 0,412\bar{x}'_{3.4} - 0,001x_{10} + 0,263\bar{x}'_{3.6} \quad (4.3)$$

$$\rho(a) = 0,0016; \quad R^2 = 0,998; \quad \mathcal{E}_{\text{відх}} = 1,1 (\%).$$

де $\bar{y}'_{1,2,3}$ – інтегрований нормований рівень конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства (за даними 2015-2017 рр.); x_1 – фонд оплати праці; x_4 – середній стаж роботи; $\bar{x}'_{(1,2,3)4}$ – нормований фонд робочого часу на

підприємстві; x_{10} – рівень кваліфікації працівників; $\bar{x}'_{(1,2,3)6}$ – нормований рівень рентабельності трудового потенціалу; $p(a)$ – параметр регуляризації; R^2 – множинний коефіцієнт детермінації; $\mathcal{E}_{\text{відх}}$ – відносна похибка апроксимації.

Характеристика статистичної точності $\mathcal{E}_{\text{відх}}$ свідчить, що похибки не перевищують 1,40 % для всіх рівнянь. Це дозволяє досить достовірно оцінити залежність рівня конкурентоспроможності трудового потенціалу СП «Вітал» від різних факторів. Водночас, за розглянутий період напрям зв'язків (за винятком фондвіддачі) і тіснота зв'язку результативної ознаки (показника) з факторами практично не змінювались.

З цією метою наведено відповідні рівняння регресії у стандартизованому вигляді, параметри якого при співставленні дають можливість визначити фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності трудового потенціалу СП «Вітал» (табл. Г.1 Додатку Г). Так, співвідношення стандартизованих параметрів рівнянь регресії показує, що за досліджуваний період склалась стійка ієрархія впливу факторів на зміни результативного показника. На першому місці – рівень рентабельності трудового потенціалу, на другому – фонд робочого часу, на третьому – фонд оплати праці, потім витрати середній стаж роботи і зовсім слабким є вплив рівня кваліфікації працівників. Така стійка послідовність дає можливість обґрунтовано вибрати важелі управління конкурентоспроможністю трудового потенціалу на СП «Вітал» залежно від заданих цільових функцій управління.

Відзначимо, пріоритети розроблення інноваційних стратегій підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу СП «Вітал» повинні враховувати забезпечення задоволення працівниками своїх потреб шляхом одержання гідної винагороди, а з іншого боку сприяти досягненню встановлених цілей. Також досягнення конкурентоспроможності повинно відповідати принципам соціальної справедливості, оскільки при одержанні винагороди, кожен працівник буде порівнювати її розмір з розмірами інших та оцінювати ступінь задоволення з її допомогою своїх потреб.

РОЗДІЛ 5

СИСТЕМА ПОЕТАПНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У результаті вивчення проблеми забезпечення ефективності праці та розроблення нової моделі використання трудового потенціалу визначено етапи розробки та реалізації інноваційних стратегій підвищення рівня конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Етапи розробки та реалізації інноваційних стратегій підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу СП «Вітал»

Такий підхід дає можливість поліпшити основні показники діяльності підприємства в результаті зміни конкурентоспроможності трудового потенціалу; управляти конкурентоспроможністю підприємства на всіх етапах; скоординувати роботу всіх відділів і служб підприємства над підготовкою прийняття ефективних управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу.

Для визначення доцільності впровадження запропонованих розробок у діяльність підприємства варто проводити оцінювання його фінансових результатів до та після впровадження інноваційних стратегій підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу на засадах системного підходу.

Крім визначення схеми етапів розробки і реалізації таких стратегій варто побудувати алгоритм, який враховуватиме різні варіанти управлінських рішень раціонального інноваційного стратегування підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства (рис. Д.1 Додатку Д). Зокрема, основні недоліки, властиві системам оцінювання конкурентоспроможності трудового потенціалу, що традиційно застосовуються вітчизняними підприємствами при реалізації інноваційних стратегій її підвищення: необ'єктивність кількісного виміру якості праці; відсутність взаємозв'язку з кінцевими результатами діяльності підприємства; складність порівняння показників оцінювання результатів праці між собою; відсутність єдиної методики оцінювання різних категорій персоналу; трудомісткість розрахунку оцінок. Це зумовлює необхідність вибору аналітичного методу оцінювання, заснованого на побудові факторно-критеріальної моделі, як одного з напрямків найбільш об'єктивного оцінювання конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства, що дозволяє за допомогою числових показників виразити якісні характеристики діяльності, та який відрізняється простотою і можливістю застосування для різних категорій персоналу [31, с. 94-98; 32, с. 90-92; 33, с. 78-81; 34; 35, с. 102-106].

На нашу думку головним напрямом реалізації інноваційних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємством слід вважати посилення мотивації праці, яку необхідно постійно оцінювати за низкою факторів. Так,

основні принципи розробки системи оцінювання мотивації праці СП «Вітал», яка пропонується, повинні бути наступними:

- оцінка праці повинна бути комплексною, тобто оцінні фактори повинні охоплювати різні аспекти виробництва і націлювати працівників на максимальні результати діяльності;

- набір факторів оцінки повинен враховувати різні категорії працівників, специфіку їхньої трудової діяльності, персональний склад працівників, їхні потреби й інтереси (табл. 5.1);

- необхідність бального оцінювання результатів праці, яка ґрунтується на об'єктивних відмінностях у складності виконуваних робіт, що дасть можливість встановити кількісні розбіжності в ступені впливу оцінюваних робіт на загальну ефективність діяльності підприємства;

- необхідність розробки критеріїв взаємозв'язку між результатами праці і винагородою.

Таблиця 5.1

Результати оцінювання впливу факторів на реалізацію інноваційних стратегій підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу СП «Вітал»

Категорії персоналу	Якість робіт	Складність робіт	Продуктивність праці	Своєчасність виконання робіт	Самостійність виконання завдань	Рівень механізації	Суміщення професій	Освітній і кваліфікаційний рівень	Ступінь новизни виконуваних робіт	Ступінь творчості у виконанні завдань	Рівень відповідальності за можливі помилки	Участь у розробці і впровадженні нових рішень	Масштаб управління	Ефективність роботи підприємства
Робітники	+	+	+	+	+	+	+	+						
Спеціалісти	+	+		+	+		+	+	+	+	+	+		
Керівники	+	+		+				+			+		+	+

«+» – фактори прямого впливу, які необхідно обов'язково враховувати

Вважаємо, що реалізація аналізованих інноваційних стратегій буде ефективним, якщо спиратиметься на кількісні характеристики різних параметрів. Потреба в аналітичному оцінюванні дій підприємства і прогноз їхніх наслідків набуває все більшої актуальності у сучасних умовах[35; 36; 37; 38; 39]. У ході дослідження встановлено, що однією з причин зниження уваги до

конкурентоспроможності трудового потенціалу є відсутність явного взаємозв'язку між даним критерієм і фінансово-економічними показниками підприємства.

Виділення факторів, встановлення їхньої важливості, критеріїв, їхня бальне оцінювання й урахування принципів побудови даної системи дозволить сформулювати факторно-критеріальну модель оцінювання конкурентоспроможності трудового потенціалу, що є основою розроблення інноваційних стратегій її підвищення й забезпечує об'єктивність оцінювання працівників і одержання справедливого розміру премії з урахуванням реально виконаної роботи (табл. Д.1 Додатку Д) [40; 41; 42; 43].

Комплексне оцінювання конкурентоспроможності трудового потенціалу (K_i), що безпосередньо впливає на ефективність реалізації інноваційної стратегії його підвищення, представлено у додатку Д.

Перелік можливих ознак для врахування при оцінюванні ділових якостей працівників, а відтак конкурентоспроможності трудового потенціалу СП «Вітал» наведено в табл. Д.2 Додатку Д. Дана методика дозволяє застосовувати її для всіх працівників СП «Вітал». У ній враховується освіта, стаж роботи за фахом, активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності, ділові якості працівників, складність функцій, що виконуються працівниками, результати праці. Через це можна проводити оцінювання конкурентоспроможності трудового потенціалу.

Провівши таке оцінювання, визначаємо сумарну кількість балів по підприємству в цілому та суму коштів, які дане підприємство може виділити на даний вид мотивації. Поділивши суму коштів на сумарну кількість балів, отримуємо вартість одного балу. Вартість одного балу множимо на бальну оцінку кожного працівника. Таким чином, можемо визначити величину виплати кожному конкретному працівнику підприємства. Дана методика повинна бути пояснена працівникам комплексу. Знаючи її, працівники зможуть самі оцінити можливу кількість балів. Чим більший прибуток буде отримувати підприємство, тим більша буде вартість одного балу. Водночас, працівники будуть знати, кому і за що було нараховано саме таку премію.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На нашу думку, інноваційна стратегія підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства – це сукупність прогресивно нових підходів і напрямів, що розробляються керівництвом підприємства з метою досягнення високих економічних показників від використання трудового потенціалу в одній конкретній сфері діяльності. При цьому, саме цільове визначення таких показників передбачає вибір конкретних засобів використання трудового потенціалу у конкурентній боротьбі підприємства на цільових ринках і виступає як: своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших значущих сферах; розробка конкурентоздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів; вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних в даний момент.

Інноваційна стратегія підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями та приводити у відповідність шляхом розробки та реалізації «стратегічного набору» управлінських рішень з використання трудового потенціалу.

Щодо об'єкта дослідження, відмітимо наступне. Так, ефективність використання робочого часу працівників СП «Вітал» у 2015-2017 рр. скоротилась на 7,9 %, зокрема в 2017 р. показник не перевищував 60,0 %. Таким чином, робочий час працівників використовувався не ефективно, оскільки частка невідпрацьованого часу перевищила 40,0 %. Крім того, у 2017 р. частка відпусток без збереження заробітної плати досягала 20,0 %. Такі тенденції свідчать про необхідне активне використання інноваційних інструментів у плануванні робочого часу працівників, що в підсумку забезпечить підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства.

Відмітимо, що підвищення середньорічного виробітку працівників СП

«Вітал» за 2016-2017 рр. було спричинене зменшенням трудомісткості продукції на 29,2 %. При цьому, основними причинами зміни середнього рівня питомої трудомісткості в реалізації продукції СП «Вітал» необхідно вважати поліпшення якості продукції, її надійності та конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможності трудового потенціалу СП «Вітал» характеризується інтенсивністю факторного впливу на рівні 86,91 %, яку можна вважати ознакою політики інтенсифікації реалізації продукції. Так, коефіцієнт рентабельності реалізації продукції та коефіцієнт капіталоозброєності персоналу вплинули на зниження прибутку на одного працівника СП «Вітал» у 2017 р. на 0,433 тис. грн та 0,001 тис. грн відповідно. Крім того, за рахунок коефіцієнту оборотності власного капіталу, прибуток на одного працівника СП «Вітал» зменшився на 0,001 тис. грн.

Для формування належного ставлення до праці СП «Вітал» необхідно створювати такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність. Система мотивації повинна розвивати почуття належності до ефективної організації та нормуванні праці працівників підприємства.

Таким чином, процес прийняття інноваційних управлінських рішень вимагає системного підходу, оскільки менеджери приймають рішення, які пов'язані з певними зобов'язаннями і необхідністю перетворення їх у конкретні трудові результати. З усіх доступних альтернатив необхідно вибрати рішення, яке дозволить досягнути певної стратегічної мети найкоротшим шляхом, тобто з найбільшими вигодами і найменшими витратами.

Підтвердженням актуальності використання системного підходу при реалізації інноваційних стратегічних рішень є їх цільове спрямування, а саме: подолання або обмеження кількості деструктивних чинників впливу на рівень конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства шляхом формування захисту проти них; використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг; забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дій негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятий : моногр. / В. Л. Дикань. – Харьков : Основа, 2012. – 160 с.
2. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2013. – 296 с.
3. Минько Э. В. Управление конкурентоспособностью трудового потенциала предприятия : моногр. / Э. В. Минько, М. Л. Кричевський. – СПб. : Питер, 2008. – 268 с.
4. Хлопова Т. В. Трудовой потенциал и конкурентоспособность работников : учеб. / Т. В. Хлопова. – Иркутск : БГУЭП, 2013. – 159 с.
5. Абрюков А. А. Управление трудовым потенциалом предприятия : моногр. / А. А. Абрюков – М. : ПРИОР. – 2014. – 432 с.
6. Ахромкін Є. М. Аналіз критеріїв конкурентоспроможності персоналу підприємств / Є. М. Ахромкін // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2013. – № 1, ч. 1. – С. 194-200.
7. Гаврилов А. О. Використання стратегічного управління як інструменту для прийняття рішень підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства / А. О. Гаврилов // Економічний ринок. – 2016. – № 20. – С. 18-26.
8. Гринкевич С. С. Взаємозв'язок забезпечення конкурентоспроможності і відтворення трудового потенціалу підприємства / С. С. Гринкевич, Р. Л. Лупак // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2016. – № 1 (11). – С. 315-322.
9. Коломієць В. М. Розвиток конкурентоспроможності персоналу підприємств : моногр. / В. М. Коломієць. – Мелітополь : МІДМУ, 2008. – 172 с.
10. Літинська В. А. Теоретичні основи конкурентоспроможності персоналу підприємства / В. А. Літинська // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2016. – Т. 1, № 3. – С. 173-178.
11. Лупак Р. Л. Ідентифікація системних характеристик інноваційної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства / Р. Л. Лупак, Л. О. Балабан // Молодий вчений. – 2015. – № 2. – Ч. II. – С. 161-165.

12. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підруч. / за наук. ред. А. М. Колота ; КНЕУ ім. В. Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2009. – 711 с.
13. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. - [2 вид., перероб. та доп.] – К. : КНЕУ, 2013. – 300 с.
14. Качмарик Я. Д. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : моногр. / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.
15. Іляш О. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / О. І. Іляш, С. С. Гринкевич. – К. : Знання, 2010. – 476 с.
16. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : моногр. / В. М. Нижник, О. А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2015. – 210 с.
17. Позняк С. В. Конкурентоспроможність трудового підприємства: механізм розробки стратегії його забезпечення / С. В. Позняк // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 90-107.
18. Лупак Р. Л. Вибір стратегічних напрямів забезпечення продуктивності та ефективності праці / Р. Л. Лупак // Економічний аналіз. – 2012. – Вип. 10. – Ч. 3. – С. 323-327.
19. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів: ЛТЕУ, 2016. – 484 с.
20. Дробитько Н. А. Управління конкурентоспроможністю трудового потенціалу в умовах ринкової економіки / Н. А. Дробитько // Фінанси України. – 2016. – № 15. – С. 75-84.
21. Гринкевич С. С. Структура факторів формування, розвитку і використання трудового потенціалу України та напрями підвищення ефективності її державного регулювання / С. С. Гринкевич, Р. Л. Лупак, А. С. Ціцяла // Вісник Львівської комерційної академії. – 2015. – Вип. 49. – С. 88-93.
22. Калецький О. І. Інструменти системного забезпечення соціальної відповідальності в контексті підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства / О. І. Калецький, Н. М. Камар // Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи : матеріали Міжнародної науково-

практичної інтернет-конференції (м. Львів, 26 листопада 2017 р.). – С. 338-341.

23. Лупак Р. Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства / Р. Л. Лупак // Бізнес Інформ. – 2013. – № 4. – С. 320-325.

24. Клебанова Т. С. Оценка конкурентоспособности предприятия : учеб. пособ. / Т. С. Клебанова. – Харьков : Изд. ХГЭУ, 2013. – 372 с.

25. Сумець О. М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади : навч. посіб. / О. М. Сумець. – К. : Професіонал, 2014. – 320 с.

26. Щекин Г. В. Теория кадровой политики : моногр. / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 2015. – 176 с.

27. Лупак Р. Л. Соціальна відповідальність як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Р. Л. Лупак, Н. М. Качмар // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2016. – № 2 (12). – С. 145-153.

28. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – [3-тє вид.]. – К. : АСК, 2009. – 390 с.

29. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась та ін. – К. : КНЕУ, 2009. – 527 с.

30. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии : моногр. / В. А. Винокуров. – М. : ЦЭМ, 2009. – 160 с.

31. Планування трудової діяльності на підприємствах : моногр. / за ред. Свінцицької О. М. – К. : Кондор, 2015. – 364 с.

32. Калецький О. І. Вибір напрямів забезпечення продуктивності праці на підприємствах торгівлі / О. І. Калецький, І. М. Камарчук // Трансформаційні процеси в економіці України: глобальні та регіональні аспекти : матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції молодих учених (м. Львів, 24 листопада 2017 р.). – С. 182-186.

33. Калецький О. І. Стратегічні пріоритети підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу суб'єктів реального сектору економіки України / О. І. Калецький // Проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах євроінтеграції : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-

конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (м. Львів, 24 січня 2019 р.). – С. 78-81.

34. Scharle Ágota. Competitiveness and the labour market / Ágota Scharle. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/11871774.pdf>.

35. System transformations of the national economy: challenges and expectations : collective monograph edited by O. Vlasiuk and other. University of Economy Publishing House, Bydgoszcz, Poland, 2016. Vol. 1. 242 p.

36. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2014. – 384 с.

37. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : моногр. / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід. – Харків : ІНЖЕК, 2015. – 328 с.

38. Смолін І. В. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. В. Смолін. – К. : КНТЕУ, 2015. – 204 с.

39. Хрущ Н. А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації : моногр. / Н. А. Хрущ, М. В. Желіховська. – К. : Освіта України, 2015. – 316 с.

40. Ostoj Izabela. Labor market efficiency as one of the pillars of the global competitiveness of an economy – conclusions for the labor market / Izabela Ostoj // Journal of Economics and Management. – 2015. – Vol. 20 (2). – P. 80-92.

41. Betcherman Gordon. Labor Market Institutions: A Review of the Literature / Gordon Betcherman. Background Paper to the 2016 World Development Report. – Policy Research Working Paper, 2017. – 57 p.

42. Raczkowski K. Percepcja bezpieczeństwa ekonomicznego i wyzwania dla zarządzania nim w XXI wieku / K. Raczkowski // Bezpieczeństwo ekonomiczne. Wyzwania dla zarządzania państwem. – Warszawa : Wolters Kluwer, 2012. – 346 p.

43. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : моногр. / О. М. Тридід. – Харків : ХНЕУ, 2013. – 364 с.

44. Raczkowski K. Ekonomia jako sfera bezpieczeństwa państwa / K. Raczkowski, K. Żukrowska, M. Żuber. Interdyscyplinarność nauk o bezpieczeństwie. Warszawa : Difin. – 2013. – 326 p.

45. Фінансова та статистична звітність СП «Вітал» у 2015-2017 рр.

Додатки

Додаток А

Таблиця А.1

Авторські визначення конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	Визначення	Автори
	здатність приймати активну участь в успішній конкурентній боротьбі підприємства; конкурентоспроможність визначається через порівняльні конкурентні переваги у використанні трудового потенціалу підприємства відповідно, які діють на даному ринку	В. Вінокуров [30, с. 55]
	ступінь відповідності працівників у кожний даний момент вимогам обраного ринку праці по економічним, інтелектуальним, соціальним, психологічним та іншим характеристикам	І. Должанський [36, с. 98]
	здатність персоналу підприємства приносити питомий прибуток на вкладений капітал у його розвиток не нижче заданого	Г. Завіновська [13, с. 75]
	здатність трудової сили забезпечити найкращу пропозицію відносно конкуруючих підприємств	С. Клименко [29, с. 301]
	здатність забезпечити підприємству протистояти іншим підприємствам, ведення з ними успішну конкурентну боротьбу за ринки збуту товарів та послуг	Л. Лігоненко [28, с. 127]
	здатність осіб добиватися своїх цілей в умовах ринку праці, на якому з аналогічними цілями діють інші особи	В. Пономаренко [37, с. 109]
	властивість осіб, яка характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення їм конкретних потреб у порівнянні з іншими особами, представленими на даному ринку праці; конкурентоспроможність визначається через здатність витримувати конкуренцію порівняно з працівниками аналогічних посад на інших підприємствах на даному ринку	О. Сумець [25, с. 188]
	рівень компетентності підприємства відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні трудового потенціалу, а також його окремих складових: менеджменту, навичок і знань	О. Тридід [43, с. 136]

Додаток Б

Таблиця Б.1

**Ознаки, принципи та методи стратегічного управління
конкурентоспроможністю трудового потенціалу підприємства**

Інструменти формування	Визначення	Зміст	
1	2	3	
Характерні ознаки	Наявність ринкового середовища	Ринкова потреба в товарах та послугах – попит і пропозиція на робочу силу	
	Наявність конкурентної переваги	Порівняння певних характеристик і ознак між двома і більше працівниками	
	Наявність особистісних якостей працівника	Наявність та здатність реалізувати сукупність природних, освітньо-професійних, ділових та моральних характеристик працівника	
	Мінливість кількісних та якісних характеристик	Постійна зміна особистісних якостей працівника	
	Взаємозалежність із підприємством	Взаємозв'язок між реалізацією цілей підприємства та цілей працівника	
Принципи формування	Система правил, норм та процедур, яких мають дотримуватись керівники і фахівці різних рівнів задля забезпечення ефективного процесу формування конкурентоспроможності персоналу	Принцип взаємодії	
		Принцип системності	
		Принцип безперервності	
		Принцип розвитку	
		Принцип людського капіталу	
		Принцип наукової обґрунтованості	
		Принцип економічної ефективності та доцільності	
Методи формування	Способи впливу на персонал або окремого працівника задля створення їх конкурентних переваг та забезпечення ефективних результатів діяльності	Макроекономічні методи	Методи прямого впливу
			Опосередковані
			Правові
			Адміністративні
			Економічні
			Пропагандні
		Мікроекономічні методи	Метод структуризації цілей
			Досвідний метод
			Метод декомпозиції

Продовження табл. Б.1

1	2		3
			Експертно-аналітичний метод
			Нормативний метод
			Функціонально-вартісного аналізу
			Метод аналогій
			Метод творчих нарад
			Морфологічний аналіз
			Параметричний метод
			Кореляційний і регресивний аналіз
			Динамічний метод
			Балансовий метод
			Метод колективного блокнота
	Індивідуальні (особистісні) методи		Здоровий спосіб життя
			Практичний досвід роботи
			Обмін знаннями
			Наукова, соціальна, економічна та правова обізнаність
			Підвищення рівня освіти

Таблиця Б.2

**Характеристика складових підвищення конкурентоспроможності
трудового потенціалу підприємства**

Складові конкурентоспроможності	Характеристики
Професійна	<ul style="list-style-type: none"> - освіта; - професіоналізм; - стаж роботи на керівних посадах; - компетентність
Практична	<ul style="list-style-type: none"> - здатність самостійно вирішувати проблеми; - вміння своєчасно і якісно приймати рішення; - здатність забезпечити контроль над виконанням рішення; - вміння залагоджувати конфліктні ситуації
Соціальна	<ul style="list-style-type: none"> - здатність до конструктивної комунікабельності; - вміння працювати з керівниками різних посадових рівнів; - вміння прислухатися до критики, бути самокритичним; - відповідальність за доручену справу; - чуйне й уважне ставлення до людей; - вміння створювати корпоративний колектив
Особиста	<ul style="list-style-type: none"> - стан здоров'я; - вік; - сімейний стан; - врівноваженість; - відповідальність; - діловитість; - дисциплінованість



Рис. Б.1. Концепція оцінювання конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства

Додаток В

Таблиця В.1

Продуктивність праці працівників СП «Вітал» та населення України у 2015-2017 рр.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення, ±		Відносне відхилення, %	
				2017 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015	2017 / 2016
СП «Вітал»							
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	7670	3514	4914	-2756	1400	64,1	139,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	115	103	102	-13	-1	88,7	99,0
Продуктивність праці, тис. грн/осіб	66,70	34,12	48,17	-18,53	14,05	72,2	141,2
Україна							
Продуктивність праці зайнятого населення в Україні, тис. грн/осіб	45,20	45,30	53,40	8,20	8,10	118,1	117,9
Відхилення продуктивності праці працівників підприємства від загальноукраїнського значення	21,50	-11,18	-5,23	-	-	-	-
Коефіцієнт випередження продуктивності праці працівників підприємства від загальноукраїнського значення	1,476	0,753	0,902	-0,574	0,149	-	-
Індекс продуктивності праці в Україні	1,052	0,883	1,390	0,338	0,507	-	-
Темп відставання продуктивності праці працівників підприємства від загальноукраїнського значення	0,011	0,371	(0,022)	-	-	-	-

Таблиця В.2

Показники виробітку одного працівника СП «Вітал» та населення України у 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, ±		Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2017 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015	2017 / 2016
СП «Вітал»							
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	7670	3514	4914	-2756	1400	64,1	139,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	115	103	102	-13	-1	88,7	99,0
Відпрацьовано всіма робітниками люд.-год.	265186	209859	204408	-60778	-5451	77,1	97,4
Відпрацьовано всіма робітниками люд.-днів	28750	26265	25102	-3648	-1163	87,3	95,6
Середньогодинний виробіток, грн/год.	28,92	16,74	24,04	-4,88	7,3	83,1	143,6
Середньоденний виробіток, грн/день	266,78	133,79	195,76	-71,02	61,97	73,4	146,3
Середньомісячний виробіток, тис. грн/осіб	5,56	2,84	4,01	-1,55	1,17	72,1	141,2
Середньорічний виробіток, тис. грн/осіб	66,70	34,12	48,17	-18,53	14,05	72,2	141,2
Україна							
Мінімальне значення оплати однієї години праці в Україні, грн	8,29	9,29	19,34	11,05	10,05	2,3 р.	2,1 р.
Мінімальна заробітна плата в Україні, грн	1450	1600	3200	1750	1600	2,2 р.	2,0 р.
Середньомісячна заробітна плата в Україні, грн	3661	4482	6205	2544	1723	169,5	138,4
Коефіцієнт випередження середньогодинного виробітку від мінімального значення оплати однієї години праці в Україні	4,20	2,29	2,87	-1,33	0,58	-	-
Коефіцієнт випередження середньомісячного виробітку від середньомісячної заробітної плати в Україні	1,70	0,82	0,96	-0,74	0,14	-	-

Таблиця В.3

Показники ділової активності працівників СП «Вітал» за 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, ±		Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2017 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015	2017 / 2016
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	7670	3514	4914	-2756	1400	64,1	139,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	115	103	102	-13	-1	88,7	99,0
Чистий прибуток, тис. грн	51	30	-6	-57	-36	-	-
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	1772,5	1616,0	1465,5	-307	-150,5	82,7	90,7
Продуктивність праці, тис. грн/осіб	66,70	34,12	48,17	-18,53	14,05	72,2	141,2
Рентабельність трудового потенціалу, %	44,35	29,13	-5,50	-49,85	-34,63	-	-
Прибуток на одного працівника, тис. грн /осіб	0,444	0,291	-0,06	-0,504	-0,351	-	-
Фондоозброєність працівників, тис. грн/осіб	15,41	15,69	14,37	-1,04	-1,32	93,3	91,6
Інтегральний показник ефективності використання трудового потенціалу	54,37	31,53	35,19	-19,18	3,66	-	-

Таблиця В.4

**Вплив факторів на зміну прибутку на одного працівника
СП «Вітал» у 2016-2017 рр.**

Показники	Роки		Абсолютне відхилення, ±	Відносне відхилення, %	Величина впливу фактора
	2016	2017			
Чистий прибуток, тис. грн	30,0	-5,6	-35,6	-	-
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3514	4914	1400	139,8	-
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	1661	1647,5	-13,5	99,2	-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	103	102	-1	99,0	-
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції	0,010	-0,001	-0,009	-	-0,433
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,12	2,98	0,87	-	-0,016
Коефіцієнт капітало-озброєності персоналу	16,13	16,15	0,02	-	-0,001
Прибуток на одного працівника, тис. грн	0,29	-0,05	-0,34	-	-

Додаток Г

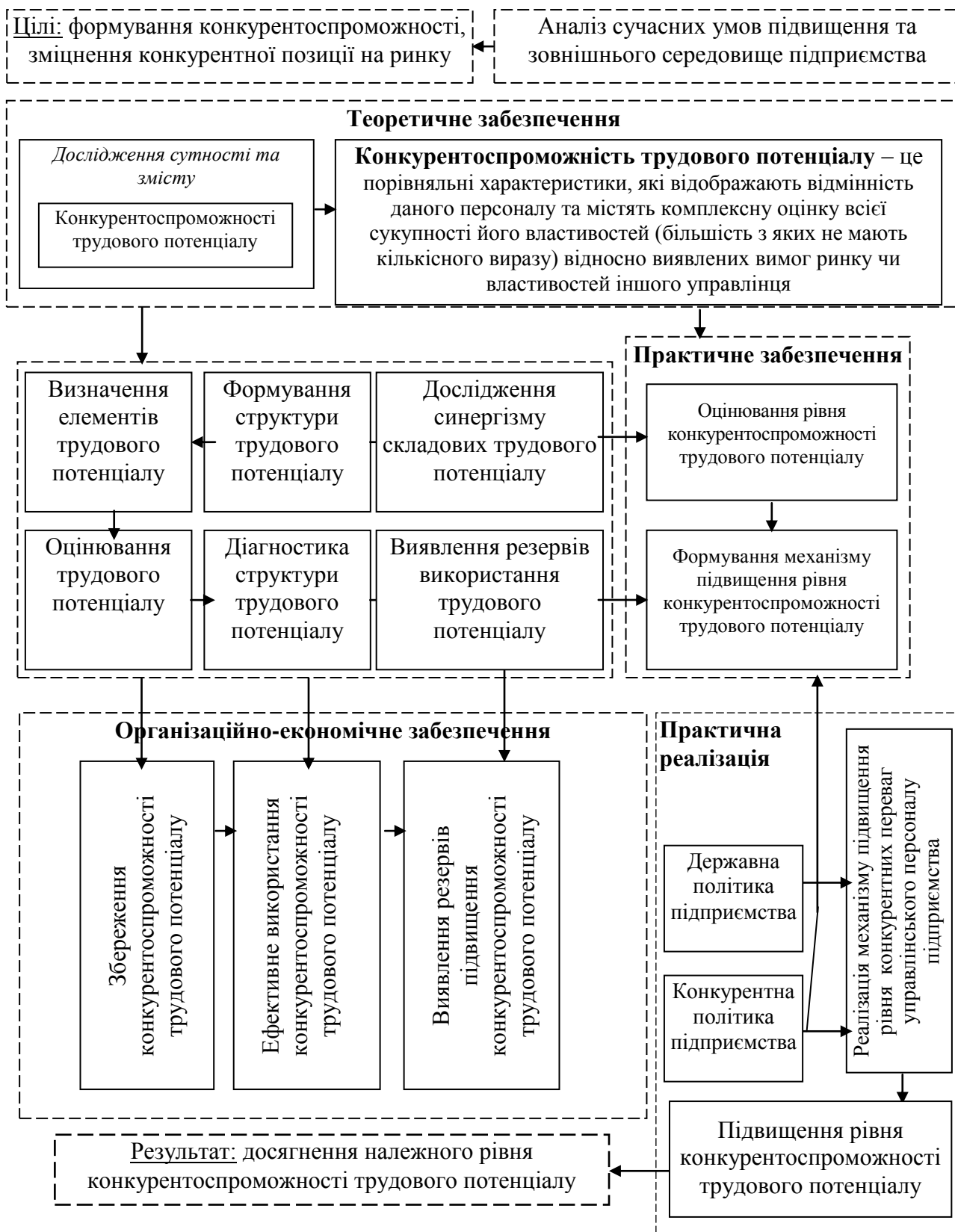


Рис. Г.1. Концептуальні аспекти розроблення інноваційних стратегій підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу СП «Вітал»

Таблиця Г.1

**Параметри стандартизованих рівнянь регресії конкурентоспроможності
трудового потенціалу СП «Вітал» у 2015-2017 рр.**

Роки	Факторні ознаки (α_i), в тому числі:				
	фонд оплати праці	середній стаж роботи	нормований фонд робочого часу	рівень кваліфікації працівників	нормований рівень рентабельності трудового потенціалу
2015	0,359	0,0014	0,140	0,001	0,15
2016	0,170	-0,0017	0,446	-0,008	0,71
2017	0,203	0,0545	0,303	-0,068	1,79

Додаток Д

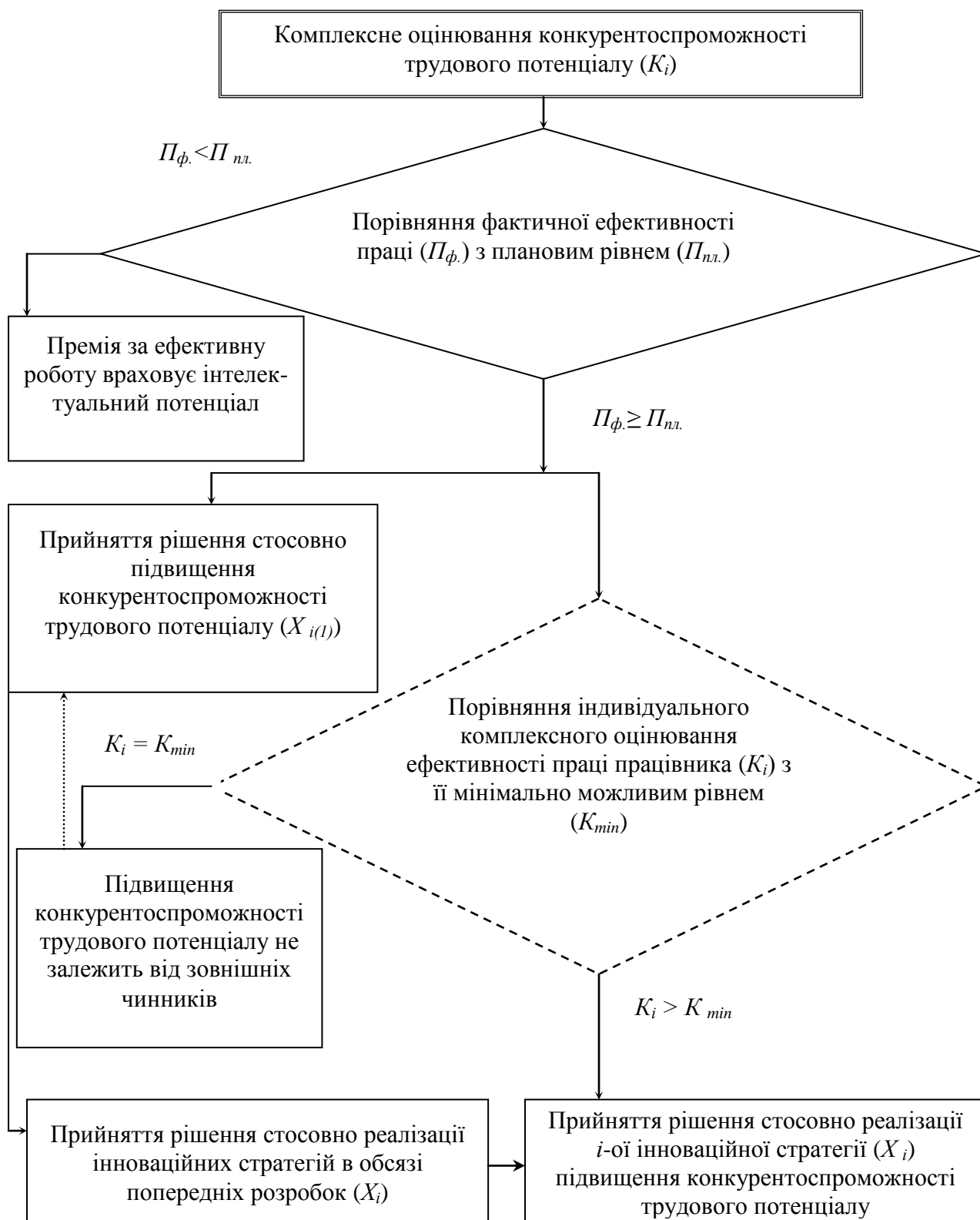


Рис. Д.1. Алгоритм поетапної реалізації інноваційних стратегій підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу СП «Вітал»

Таблиця Д.1

Факторно-критеріальна модель оцінювання конкурентоспроможності трудового потенціалу СП «Вітал»

Фактор оцінки (<i>i</i>)	Вагомість факторів (<i>a_i</i>)	Критерії факторів (<i>j=1,2,3...</i>)	Оцінювання критерію (<i>X_{ij}</i>), бали
1	2	3	4
1. Продуктивність праці	0,19	Зростання виробітку у вартісному (умовно-натуральному) вимірі, %: - до 100; - 100 – 105; - 106 – 110; - 111 – 115; - понад 115	1 2 3 4 5
2. Якість результатів праці	0,19	Рівень допущеного браку в загальному обсязі виконаних операцій, %: - 0,16 – 0,2; - 0,11 – 0,15; - 0,06 – 0,1; - 0,01 – 0,05; - відсутність браку	1 2 3 4 5
3. Складність праці	0,16	Робота, яка виконується: - однорідна, вузькоспеціалізована, не напружена, має часто повторюваний характер; - різнорідна за окремими розділами певної сфери, помірно напружена, нерегулярно повторювана; - різнорідна за окремими розділами певної сфери, важка, робота, що знову починається; - різнорідна по всьому колу завдань підрозділу, дуже важка, нерегулярно повторювана; - різнорідна по всьому колу завдань підрозділу, дуже напружена, робота, що знову починається	1 2 3 4 5

Продовження табл. Д.1

1	2	3	4
4. Своєчасність виконання роботи	0,14	- регулярне порушення термінів виконання; - виконання з рідкими випадками порушення запланованих термінів; - своєчасне, організоване виконання, не допускаються зриви встановлених термінів; - інтенсивне виконання, більш швидко від запланованого терміну	2 3 4 5
5. Самостійність виконання	0,07	Виконання: - під безпосереднім керівництвом начальника; - частково самостійно чи під загальним керівництвом; - у повній відповідності з інструкцією, вказівками; - цілком самостійне	2 3 4 5
6. Суміщення професій	0,06	Суміщення умовно-постійної ставки, %: - немає суміщення; - суміщення до 25; - 25 – 50; - 51 – 75; - понад 75	1 2 3 4 5
7. Рівень механізації	0,06	Виконання роботи: - на автоматах, автоматизованих агрегатах, установках, апаратах; - при машинах і механізмах; - вручну при машинах і механізовано; - вручну	2 3 4 5
8. Освітній і кваліфікаційний рівень працівника	0,13	Освіта: - загальна середня (повна і неповна); - після закінчення професійно-технічного училища, спеціального професійно-технічного училища; - середня спеціальна, не за профілем роботи; - середня спеціальна, відповідно до профілю роботи; - вища і незакінчена вища	1 2 3 4 5
	$\Sigma a_i = 1,00$		

Продовження додатку Д

Характеристики комплексного оцінювання конкурентоспроможності трудового потенціалу

Комплексне оцінювання конкурентоспроможності трудового потенціалу (K_i), що безпосередньо впливає на ефективність реалізації інноваційної стратегії його підвищення, визначається за формулою (1).

$$K_i = \sum_{i=1}^n a_i X_{ij}, \quad (1)$$

де $a_{(i)}$ – вагомість i -го фактора підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу; X_{ij} – оцінка j -го критерію за i -м фактором реалізації відповідної інноваційної стратегії; n – кількість факторів.

Виходячи з цього, необхідно проводити комплексну оцінку конкурентоспроможності трудового потенціалу на основі застосування бальної системи. Головна ідея цієї оцінювання – кількісно виразити за допомогою балів найсуттєвіші характеристики конкурентоспроможності трудового потенціалу.

Для характеристики працівника кількісній оцінці підлягають його професійно-кваліфікаційний рівень (K_n) і ділові якості (D_n), що створюють необхідні передумови для виконання відповідних функціональних обов'язків.

За ознаки, що характеризують роботу, у даній методиці можна взяти складність роботи, функцій (C_f) і конкретно досягнутий результат (P_p) – ці ознаки вповні взаємопов'язані. Так, оцінка поточних результатів роботи (P_p) підтверджує оцінку ділових якостей (D_n).

Корелюють між собою професійно-кваліфікаційний рівень працівника і складність його роботи. Проте для комплексної оцінки персоналу зазначені кількісні характеристики доцільно розглядати в сукупності, оскільки вони доповнюють одна одну. Відмінністю даної методики є можливість побудови одного ряду оцінок від робітника, який виконує найпростіші роботи, до директора. Комплексну оцінку конкретного працівника ($K_{op.}$) слід здійснювати за формулою (2):

$$K_{op.} = 0,5 \times K_n \times D_n + C_f \times P_p \quad (2)$$

Коефіцієнт 0,5 визначено емпірично і введено у формулу для посилення значущості оцінювання складності та результатів праці.

Таблиця Д.2

Результати бального оцінювання конкурентоспроможності трудового потенціалу за ознаками, що характеризують ділові якості працівників СП «Вітал»

Показники	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінювання рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
		(0,5)	(1)	(2)	(3)
Професійна компетентність	0,17	0,08	0,17	0,34	0,51
Виявляє винахідливість та ініціативу в роботі	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Добре організує роботу (без нагадувань і примусу), не допускає бездіяльності	0,14	0,07	0,14	0,28	0,42
Точно виконує всі доручення, має розвинуте почуття обов'язку (відповідальний)	0,13	0,06	0,13	0,26	0,39
Уміє ефективно працювати в колективі, допомагати іншим його членам, обмінюватись ідеями (контактний)	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Сприйнятливий до змін на виробництві, виявляє здатність до неординарних рішень і нових ідей (відчуття новизни)	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Емоційно витриманий	0,11	0,05	0,11	0,22	0,33