МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ»

Виконала: студентка IV курсу, групи 431
спеціальності 073 «Менеджмент»
ПЕРЕКОСОВА Тетяна Олександрівна
Керівник: канд. екон. наук, доцент
СЛАТВІНСЬКИЙ Максим Анатолійович

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ 7
1.1. Сутність та зміст конкурентоспроможності персоналу підприємств, вплив на неї якості персоналу 7
1.2. Розвиток та мотивація персоналу: методи оцінки його якості 15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ..... 25
2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» 25
2.2. Аналіз динаміки чисельності персоналу та руху робочої сили в ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» 32
2.3. Оцінка конкурентоспроможності персоналу в ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» 34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МИШКОВИЦЬКИЙ СПИРТОВИЙ ЗАВОД») 41
3.1. Формування механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств 41
3.2. Методичні засади комплексної оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства 45
3.3. Вибір стратегічних напрямів управління конкурентоспроможністю персоналу 51
ВИСНОВКИ 56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 59
ДОДАТКИ 64

ВСТУП

Актуальність дослідження управління конкурентоспроможністю персоналу підприємств зумовлена докорінною трансформацією сучасного економічного середовища, де людський капітал остаточно перетворився з допоміжного ресурсу на ключовий фактор розвитку бізнесу. В сучасних умовах, що характеризуються глобальною цифровізацією, активним впровадженням штучного інтелекту та постійною ринковою нестабільністю, здатність підприємства адаптуватися до змін безпосередньо залежить від якості, мобільності та інтелектуального потенціалу її працівників. Сьогодні конкурентоспроможність персоналу вже не обмежується лише набором професійних знань, а охоплює здатність до безперервного навчання, цифрову грамотність та психологічну стійкість в умовах невизначеності. Посилення міграційних процесів та глобальна боротьба за таланти змушують вітчизняні підприємства шукати нові механізми управління, які б дозволили не лише залучати висококваліфікованих фахівців, а й ефективно розвивати їхні компетентності всередині підприємства. Необхідність переходу від реактивних до проактивних методів кадрового менеджменту робить формування ефективної стратегії управління конкурентоспроможністю персоналу одним із пріоритетних завдань для забезпечення стратегічної стійкості та комерційного успіху будь-якого сучасного підприємства. Це вимагає глибокого аналізу існуючих підходів та пошуку інноваційних інструментів стимулювання продуктивності й професійного зростання працівників у реаліях сьогодення.

Зазначене свідчить про актуальність кваліфікаційної роботи та обумовило визначення її мети, завдань, об’єкта і предмета дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства для підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення означеної мети в роботі були поставлені такі завдання:

– дослідити теоретичні аспекти сутності та змісту конкурентоспроможності персоналу;

– узагальнити методи оцінювання якості персоналу, а також проаналізувати сучасні підходи до розвитку та мотивації працівників як інструментів підвищення їхньої конкурентоспроможності;

– проаналізувати виробничо-господарську діяльність та стан кадрового забезпечення ТОВ «Мишковицький спиртовий завод»;

– провести комплексну оцінку рівня конкурентоспроможності персоналу досліджуваного підприємства;

– розробити практичні рекомендації щодо формування механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» та обґрунтувати вибір стратегічних напрямів його подальшого розвитку.

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом на сучасних підприємствах.

Предмет дослідження – методи, механізми та інструменти підвищення конкурентоспроможності персоналу в умовах нестабільності ринку.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс взаємодоповнюючих наукових методів, що забезпечили досягнення поставленої мети та вирішення завдань дослідження, а саме: теоретичне узагальнення та порівняльний аналіз – для уточнення понятійного апарату, дослідження сутності термінів «конкурентоспроможність персоналу» та «якість персоналу», а також при вивченні існуючих підходів до мотивації; методи фінансово-економічного аналізу – для оцінки результатів діяльності ТОВ «Мишковицький спиртовий завод», аналізу динаміки чисельності працівників, плинності кадрів та продуктивності праці; метод експертних оцінок та анкетування – застосовувалися під час діагностики якості та оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства для отримання якісних

показників професіоналізму та лояльності працівників; метод системного підходу та моделювання – при формуванні цілісного механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу та розробці стратегічних напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємства; логічне узагальнення результатів – для формування висновків та пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом у межах предмета дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, звітність підприємства.

Практичне значення роботи полягає у розробці та обґрунтуванні конкретних прикладних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю персоналу ТОВ «Мишковицький спиртовий завод», зокрема впровадженні методики комплексної оцінки якості та конкурентоспроможності працівників, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку, мотивації та утримання ключових фахівців. Сформований у роботі механізм підвищення конкурентоспроможності персоналу та визначені стратегічні напрями його реалізації створюють умови для зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів та зміцнення загальних ринкових позицій підприємства шляхом максимально ефективного використання та розвитку його кадрового потенціалу в сучасних економічних умовах.

Апробація результатів дослідження. Основні результати кваліфікаційної роботи були апробовані під час участі автора у науково-практичному семінарі (м. Умань, 23 жовтня 2025 р.).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг роботи – 72 сторінки. Основний зміст дослідження викладено на 58 сторінках. Робота містить 18 таблиць, 2 рисунки, список використаних джерел із 46 назв.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та зміст конкурентоспроможності персоналу підприємств, вплив на неї якості персоналу

Рівень результативності функціонування сучасного підприємства безпосередньо зумовлений якісними параметрами робочої сили, яка бере участь у реалізації її стратегічних завдань. Висококомпетентні та конкурентоспроможні працівники формують значну частку нематеріального капіталу підприємства. Попри те, що у вітчизняній практиці такі активи ще не здобули повноцінного відображення при оцінюванні вартості підприємств, у перспективі саме вони виступатимуть ключовим драйвером ринкової стійкості. Відповідно, менеджмент, спрямований на покращення якості та конкурентних переваг трудових ресурсів, перетворюється на базову функцію кадрових підрозділів. Це зумовлює необхідність застосування комплексного підходу до розробки кадрової політики, центрованої на нарощуванні людського потенціалу та вдосконаленні управлінських механізмів задля успішного втілення корпоративної стратегії. Дослідження взаємозв’язку між якісними характеристиками робочої сили та рівнем конкурентоспроможності працівників дає змогу чітко окреслити пріоритетні напрями стратегічного розвитку.

Персонал є найскладнішим об'єктом управління в межах будь-якого підприємства. На противагу матеріально-технічним ресурсам, працівникам притаманні власні суб'єктивні переконання, специфічні потреби та автономія у прийнятті рішень. Працівникам властива не лише підвищена чутливість до управлінських впливів, а й спроможність до рефлексії щодо висунутих умов та вимог. Це свідчить про те, що реакція колективу на дії керівництва є складнопрогнозованою і вимагає застосування витончених методів мотивації та підтримки залученості для досягнення загальних цілей організації.

Здійснимо аналіз ключових дефініцій категорії «персонал». Етимологічно лексема «персонал» бере початок від латинського *persona*, що означає особистість, окрему людину. В управлінській науці термін «персонал» інтерпретується як сукупність індивідів, що формують штат організації, знаходяться з нею у легітимних трудових відносинах на базі індивідуальних договорів і виконують суспільно корисну роботу [6]. З іншого погляду, персонал підприємства розглядається як «сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини с роботодавцем» [23]. Своєю чергою, дослідниця В. Воронкова пропонує таке трактування: «… це сукупність його працівників, що працюють по найму при наявності трудових взаємовідносин з роботодавцем, оформлених трудовим договором» [9, 10].

Якість кадрового складу ідентифікується як комплекс людських властивостей, котрі знаходять свій прояв у процесі виконання професійних завдань. До цього переліку належать професійна компетентність, особистісні риси, психофізіологічний стан, когнітивний потенціал, адаптивність, мобільність, рівень мотивації, креативність мислення, а також морально-етичні установки. Ефективність експлуатації наявних матеріально-технічних фондів прямо пропорційно залежить від якісних параметрів працівників. Фундаментом для високопродуктивної діяльності виступає належний матеріальний та культурний рівень життя персоналу у поєднанні з його фахово-ціннісними орієнтирами.

Останнім часом на вітчизняному ринку праці спостерігається зростання попиту на висококомпетентних фахівців, що частково є наслідком глобальних процесів. Тотальна автоматизація, цифровізація та впровадження новітніх комунікаційних систем радикально трансформують характер праці та переосмислюють роль людини в економічній системі. У цьому ракурсі структурні зміни у виробництві призводять до зростання питомої ваги операцій, що потребують значних інтелектуальних зусиль. Акцент зміщується на виконання складних аналітичних, логічних та контрольно-

вимірювальних операцій, роль яких у сучасному виробництві постійно посилюється. Як наслідок, кристалізується комплекс нових вимог до якісних параметрів трудового потенціалу та конкурентоспроможності персоналу, що, у свою чергу, визначає вектори модернізації систем загальної та професійної підготовки персоналу [1].

Якісні характеристики персоналу обґрунтовано визнаються фундаментальним чинником, що визначає динаміку еволюції підприємства, зростання його конкурентних переваг, рівень задоволення споживчого попиту та загальну результативність операційної діяльності підприємств [31]. Аналогічну позицію поділяють науковці Д. П. Богиня та О. А. Грішнова, які інтерпретують якість робочої сили як інтегровану сукупність властивостей працівника, що актуалізуються в процесі трудової діяльності. До таких властивостей вони відносять не лише кваліфікацію та особистісні риси прцівників, а й психофізіологічний стан, розумові здібності, рівень адаптивності, професійну мобільність, внутрішню мотивацію, інноваційність та морально-етичні орієнтири [5, 14].

Основним індикатором, що представляє якість робочої сили, є рівень освіти працівників, який визначає ефективність використання кадрового потенціалу та впливає на загальну конкурентоспроможність підприємства. Слід наголосити на наявності двостороннього зв'язку: конкурентні позиції підприємства виступають водночас і передумовою, і наслідком підвищення освітнього рівня працівників. З одного боку, посилення ринкових позицій генерує додатковий прибуток, частину якого доцільно реінвестувати в навчання персоналу. З іншого боку, покращення фахового рівня персоналу, за умови грамотного менеджменту, невідворотно посилює конкурентний статус підприємства. З огляду на це, вимірювання впливу освітніх характеристик на результативність бізнесу залишається актуальною науково-практичною проблемою.

Питанням управління людськими ресурсами присвячена значна кількість праць як вітчизняних, так і іноземних науковців, які поділяють

думку про те, що саме персонал є головним рушієм потенціалу підприємства. Втім, вплив якісних параметрів кадрів на ринкову стійкість підприємства потребує подальшого поглибленого вивчення. Зокрема, категорія «освітній рівень» здебільшого аналізується у відриві від реальних операційних процесів, залишаючись прерогативою педагогіки та соціології. Це актуалізує необхідність інтегрованого підходу до оцінки освітнього фактора в економічному контексті. Основи дослідження економічної рентабельності освіти були закладені у 1930-х роках С. Г. Струмиліним, який науково підтвердив вагу знань для макроекономіки та розробив індикатори впливу освіти на продуктивність праці. Підвищення інтелектуального капіталу працівників сприяє раціональнішому використанню ресурсів, мінімізації браку та покращенню характеристик кінцевого продукту. У результаті, теорія «людського капіталу», що активно розвивається з 1960-х років, визначає: інвестиції в освіту пом’якшують наслідки соціально-економічних криз.

Стрімкий технологічний прогрес спричиняє трансформацію структури попиту на працю, поступово нівелюючи потребу в низькокваліфікованих працівниках та фахівцях застарілих напрямів. Виникає гостра необхідність у залученні кадрів, які володіють високим рівнем адаптивності до інновацій. Сучасний працівник повинен демонструвати гнучкість і готовність до безперервного оновлення свого професійного арсеналу. Ці тенденції не лише змінюють кваліфікаційну структуру зайнятості, а й підвищують роль людського фактора у забезпеченні ефективності діяльності підприємств. Працівники з цифровими компетентностями стають важливим активом у розвитку підприємств. Беручи до уваги швидкість змін на ринку праці, можна виокремити шість базових категорій працівників. Ця класифікація спирається на такі критерії, як рівень знань, здатність до перенавчання та інтеграції в інноваційні процеси. Отже, в умовах сучасної трансформаційної економіки робочу силу доцільно сегментувати на шість груп, орієнтуючись на ступінь кваліфікації та стабільність затребуваності на ринку:

1. Висококваліфіковані лідери інноваційних галузей. Це спеціалісти з фундаментальною освітою, які генерують прогрес у високотехнологічних секторах, мають гарантії зайнятості та максимальний рівень оплати праці. Вони виступають головними рушіями науково-технічного розвитку.

2. Фахівці масових міжгалузевих спеціальностей. Вони задіяні у традиційних сферах зі стабільним попитом, забезпечують безперебійність базових процесів і отримують дохід, релевантний їхній кваліфікації.

3. Кваліфіковані кадри динамічних секторів (наприклад, IT чи енергетика). Їхня затребуваність диктується темпами розвитку цих секторів, а дохід є волатильним і залежить від ринкової кон'юнктури. Завдяки своїм компетентностям вони швидко пристосовуються до змін.

4. Представники традиційних професій із середньою освітою. Вони обслуговують усталені технологічні цикли. Попит на них корелює з рівнем модернізації, а заробітна плата залишається невисокою через обмежену гнучкість функціоналу.

5. Фахівці традиційних сфер, чиї професії опинилися під загрозою витіснення. Внаслідок автоматизації попит на їхні послуги падає, що супроводжується зниженням доходів і змушує шукати шляхи перекваліфікації.

6. Низькокваліфіковані працівники. Вони зайняті у сферах з мінімальною доданою вартістю, що піддаються суцільній автоматизації. Це найменш стабільний сегмент із мінімальними перспективами кар'єрного зростання.

Таким чином, технологічний прогрес кардинально перебудовує структуру зайнятості, доводячи актуальність концепції постійного навчання для збереження конкурентних позицій окремого працівника.

Сьогодні відбувається глибинна трансформація парадигми ідеального працівника. Найвагоміших змін зазнає професійна складова, що інтегрує в собі теоретичний базис, практичні навички та сформований досвід. Це підтверджує тезу про те, що кваліфікація є стрижнем якості персоналу, а її

роль у забезпеченні продуктивності підприємства невпинно зростає. Очевидно, що людський чинник пронизує всі без винятку бізнес-процеси. Якість кінцевого продукту та рівень операційних витрат визначаються професіоналізмом виконавців. Зокрема, виробничий персонал безпосередньо впливає на технологічну якість та споживчу цінність товарів. Аналогічно, якість фінансового менеджменту залежить від компетентності фахівців, що контролюють грошові потоки. Більше того, інноваційна місткість підприємства спирається на креативний ресурс її команди. Здатність генерувати нестандартні ідеї та впроваджувати покращення є ключем до формування стійких конкурентних переваг. Творчий хист та гнучкість мислення дозволяють підприємству йти в ногу з часом. Відповідно, рівень конкурентоспроможності бізнесу має пряму кореляцію з кваліфікацією тих, хто створює благо для споживача. Забезпечення такої конкурентоспроможності є не просто метою, а базовою передумовою високої якості життя. Саме тому наукова та бізнес-спільноти консолідовано визнають конкурентоздатний персонал найважливішим рушієм ефективності підприємництва.

Політика розвитку кадрового потенціалу відіграє вирішальну роль не тільки в мікроекономічному вимірі, а й у розв'язанні глобальних проблем, зокрема подоланні безробіття. Одним з дієвих інструментів тут є випереджаюче навчання, яке дозволяє працівникам своєчасно набувати новітні компетентності та адаптуватися до ринкових коливань. Такий стратегічний підхід вимагає належного нормативно-правового регулювання, яке б стимулювало роботодавців до розвитку свого персоналу. Це формує мотиваційне поле для інвестицій підприємств у перепідготовку працівників, що в підсумку оптимізує продуктивність та мінімізує ризики структурного безробіття. До ключових векторів професійного навчання на виробництві належать: первинна підготовка (ознайомлення новачків зі специфікою бізнесу та надання базових знань); адаптаційне навчання (синхронізація навичок працівника з вимогами конкретної посади); навчання інноваційного

спрямування (підготовка до роботи з новими технологіями згідно зі стратегією підприємства); та перманентне підвищення загальної кваліфікації.

Ринкова конкурентоспроможність підприємств вимірюється шляхом співставлення її позицій з показниками конкурентів за низкою критеріїв:

- адаптивність (спроможність оперативно модифікувати стратегію у відповідь на виклики середовища);
- технологічність (застосування передових рішень для максимізації продуктивності);
- якість матеріально-технічної бази (використання надійного устаткування для мінімізації витрат);
- інтелектуальний капітал персоналу (компетентність, що живить інновації);
- досконаліть систем управління та комунікацій (забезпечення синергії всіх підрозділів).

З огляду на це, цілеспрямоване інвестування у розвиток персоналу є стратегічним імперативом, який розширює інноваційні горизонти та гарантує збереження лідерських позицій підприємства [14]. У цій системі координат особлива вага належить індикаторам професійного розвитку колективу. В умовах жорсткої конкуренції першорядне значення має «якість продукції, тобто система управління якістю, функціонування якої залежить від найманих працівників, їх кваліфікації, здатності постійно навчатися і вдосконалювати свої знання і вміння. Що обумовлює необхідність приділення особливої уваги стратегії розвитку персоналу підприємства на ґрунті формування відповідної організаційної, культури» [33].

Оскільки ринкові позиції підприємства нерозривно пов'язані з характеристиками її штату, стратегічне управління повинно фокусуватися на генеруванні сталих конкурентних переваг через постійне нарощування потенціалу працівників і забезпечення умов для їхнього довгострокового розвитку. Щодо впливу на кадрову стратегію, критично важливими є три компоненти загальної стратегії підприємства: управління якістю товарів або

послуг; політика у сфері інновацій; та техніко-технологічна політика, що регламентує впровадження передових виробничих систем [13].

Як стверджує М. О. Жуковський, «трудові ресурси мають специфічний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. Достатня забезпеченість підприємств трудовими ресурсами відповідного рівня кваліфікації та професійних навичок, їхнє раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції та підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання, залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання устаткування, машин, механізмів, і, як результат, обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та низка інших економічних показників» [20, с.56].

Отже, якість персоналу є фундаментальною основою, на якій базується конкурентоспроможність сучасних підприємств. У реаліях нестабільного середовища кадровий менеджмент має враховувати як психологічні особливості працівників, так і макроекономічні тренди. Це обумовлює потребу у проектуванні ефективних стратегій управління персоналом, орієнтованих на безперервне навчання, гнучку адаптацію та впровадження прогресивних систем мотивації задля утримання високої продуктивності праці.

Новітня парадигма управління персоналу передбачає його розгляд у площині синергії економічних та соціальних інтересів. Це означає, що підприємства зобов'язані задовольняти не лише базові матеріальні запити персоналу (оплата праці, преміювання), а й вищі соціальні потреби, серед яких кар'єрне зростання, самореалізація, гнучкість робочих процесів. Такий загальний підхід гарантує підвищення рівня задоволеності персоналу, що автоматично конвертується у відданість бренду роботодавця та вищу продуктивність.

Значимість персоналу в структурі конкурентних переваг є беззаперечною, адже саме він створює додаткову вартість і формує репутаційний капітал підприємства. Крім того, персонал є головним джерелом інноваційної модернізації, оскільки саме інтелект працівників генерує ідеї та впроваджує оптимізаційні рішення. Відповідно, персонал виступає центральним елементом стратегії конкурентоспроможності, і комерційний успіх прямо пропорційний якості персоналу. Необхідно підсумувати, що фінансування розвитку персоналу повинно розглядатися як безальтернативний стратегічний пріоритет для підприємств, орієнтованих на довгострокове лідерство. Інвестування в освітні програми, заохочення креативності та підтримка ініціативності формують міцний фундамент для сталого економічного зростання та гарантують виживання бізнесу в епоху глобальних викликів і цифрової трансформації.

1.2. Розвиток та мотивація персоналу: методи оцінки його якості

Сучасне макроекономічне середовище, що характеризується високим рівнем турбулентності, непередбачуваності та жорсткої конкуренції, диктує нові умови для забезпечення виживання та сталого розвитку підприємств. У цьому контексті стратегічний фокус менеджменту невідворотно зміщується з оптимізації матеріально-технічних чи суто фінансових ресурсів на масштабну капіталізацію ресурсів людських. Розвиток персоналу, його безперервна адаптація до мінливих умов та цілеспрямоване стимулювання інтелектуальної й інноваційної активності стають не просто допоміжними HR-функціями, а фундаментальними стратегічними пріоритетами, що безпосередньо визначають життєздатність та прибутковість бізнесу.

На сьогодні для ефективного функціонування підприємства вже абсолютно недостатньо просто укомплектувати штат необхідною кількістю працівників із базовими навичками для підтримки операційних циклів. Вкрай важливим стає активне інвестування у професійний та особистісний ріст

кожного фахівця, глибинне розширення його компетентностей та посилення здатності мислити нешаблонно, генеруючи креативні рішення. У виробничих реаліях, де технологічні уклади змінюються з надзвичайною швидкістю, концепція безперервного вдосконалення та «навчання впродовж життя» перетворюється з абстрактної теоретичної ідеї на сувору виробничу необхідність. Систематичне підвищення кваліфікації та регулярна перепідготовка кадрів виступають чи не єдиним дієвим механізмом, що дозволяє трудовому колективу оперативно опановувати новітні технології, ефективно та гнучко відповідати на виклики динамічного ринку праці та невпинно підвищувати власну продуктивність.

Розвиток персоналу є складним, багатогранним процесом, який не вичерпується лише формальною професійною освітою. Надзвичайно вагомою складовою цієї управлінської підсистеми є продумана структура кар'єрного просування, що виконує функцію потужного мотиваційного каталізатора для працівників усіх ланок. Коли підприємство вибудовує прозорі, об'єктивно зрозумілі та досяжні траєкторії професійного зростання, воно тим самим подає працівникам чіткий сигнал про їхню стратегічну цінність для підприємства. Усвідомлення наявності реальних перспектив вертикальної чи горизонтальної мобільності, можливостей розкриття власного внутрішнього потенціалу експоненціально підвищує рівень внутрішньої мотивації працівників, їхню корпоративну лояльність та готовність докладати максимальних зусиль для досягнення не лише індивідуальних, а й стратегічних загальнокорпоративних цілей.

Поряд із цим, сучасний етап еволюції корпоративного управління вимагає особливої, сфокусованої уваги до формування внутрішнього пулу лідерів. Організації, які прагнуть довгострокового домінування на ринку, все частіше відмовляються від практики виключно зовнішнього рекрутингу на керівні посади, віддаючи обґрунтовану перевагу цілеспрямованому вирощуванню та селекції власних талантів. Системний розвиток управлінських та лідерських якостей у діючих працівників забезпечує не

лише необхідну наступність управління та безболісне збереження унікального корпоративного ДНК, але й сприяє формуванню високоадаптивних, згуртованих та самоорганізованих команд, здатних ефективно діяти в умовах кризи. Відтак, управління людським розвитком об'єктивно набуває статусу комплексного стратегічного процесу, що слугує монолітним фундаментом для впровадження інновацій, підвищення загальної операційної ефективності та забезпечення конкурентної стійкості підприємства на тривалу перспективу [33].

Інтеграційні прагнення України, її активний вихід на висококонкурентні світові ринки об'єктивно вимагають імплементації суворих міжнародних стандартів не лише у сфері якості виробленої продукції, але й у загальній практиці глибокого моніторингу, обліку та оцінки професійного рівня кадрового потенціалу. Глобалізація економіки остаточно стирає кордони, неминуче загострюючи безкомпромісну боротьбу за інтелектуальні ресурси, що змушує вітчизняні підприємства здійснювати постійний аудит професійного рівня свого штату та розробляти масштабні стратегії з його вдосконалення. У цьому науковому ракурсі інвестиції в розвиток персоналу розглядаються сучасною економічною теорією як найбільш рентабельний, стратегічно виправданий напрям фінансування, що здатний забезпечити підприємству статус лідера.

Ця проблематика незмінно перебуває в центрі уваги провідних економістів, соціологів та теоретиків менеджменту, які безупинно розробляють різноманітні концептуальні моделі оптимізації управління персоналом. Поняття «інвестиції в персонал» не є вузьким; воно охоплює цілеспрямоване та масштабне спрямування фінансових, часових та організаційних ресурсів у гармонійний розвиток когнітивних здібностей, накопичення специфічних професійних знань, розширення практичних навичок та підтримку фізичного і ментального здоров'я працівників. Кінцевою, прагматичною метою таких довгострокових вкладень є формування унікальної компетентності персоналу, що здатна генерувати

стабільну інноваційну ренту, підвищувати продуктивність праці та максимізувати сукупний прибуток підприємства.

Фундаментальні теоретико-методологічні засади цього управлінського підходу були закладені в класичних теоріях людського капіталу, зокрема у видатних працях нобелівських лауреатів Г. Беккера та Т. Шульца. Їхні ґрунтовні наукові дослідження переконливо, за допомогою математичних та економічних моделей, довели наявність прямої кореляційної залежності між обсягом інвестицій в освіту, професійний досвід чи соціальне благополуччя індивіда та пропорційним зростанням його граничної продуктивності. Згідно з їхніми висновками, саме людський інтелект, креативність та накопичені знання виступають головним рушієм створення доданої вартості, забезпечуючи стале макро- та мікроекономічне зростання, тоді як фізичний капітал відіграє допоміжну роль.

Сучасна вітчизняна наука, адаптуючи ці класичні постулати до специфічних реалій транзитивної економіки, наголошує на важливості нарощування людського капіталу як ключового фактора підвищення ефективності виробництва. Проте сучасні науковці слушно зауважують, що інвестиції не повинні обмежуватися суто фінансуванням формальних тренінгів. Вони мають органічно охоплювати весь спектр заходів зі стимулювання мотивації, забезпечення високого рівня задоволеності умовами праці та формування мотивуючої корпоративної культури, що дозволяє максимально інтегрувати цілі працівника з цілями підприємства.

В умовах постійної технологічної сингулярності та посилення цифровізації підприємства стикаються з невідворотною необхідністю безперервного реінжинірингу та адаптації своїх стратегій. Успішність таких масштабних трансформацій майже цілком залежить від рівня підготовки та готовності персоналу сприймати кардинальні зміни. Систематичне інвестування у розвиток персоналу виконує функцію стабілізатора в умовах макроекономічних криз та структурних трансформацій підприємства. Впровадження комплексних освітніх ініціатив, інституту наставництва та

науково обґрунтованих мотиваційних механізмів дозволяє не лише забезпечувати стабільно високий рівень професійної компетентності кадрів, але й сприяє формуванню високого рівня прихильності до організації та підвищенню загального рівня задоволеності працею.

Зазначені заходи, у свою чергу, зумовлюють суттєве зниження деструктивних показників плинності кадрів. Це набуває особливої економічної значущості на тлі постійного зростання трансакційних витрат на рекрутинг і подальшу адаптацію нових фахівців на сучасному ринку праці, виступаючи фундаментальною передумовою забезпечення операційної та стратегічної стійкості підприємства.

Численні наукові дослідження беззаперечно підтверджують безпосередній зв'язок між масштабами інвестування в розвиток персоналу та фінансовими результатами діяльності підприємств. Організації, які розглядають витрати на навчання не як фінансовий тягар, а як необхідну стратегічну інвестицію, стабільно отримують значно кращі фінансові показники, демонструючи вищу маржинальність та більшу стійкість під час економічних спадів порівняно з тими учасниками ринку, що ігнорують цю сферу. Економічний ефект від таких інвестицій проявляється комплексно: відбувається суттєве підвищення продуктивності праці, покращення якості виконуваної роботи, а також зменшення трансакційних та операційних витрат на безпосереднє утримання та адміністрування персоналу.

Таким чином, розвиток персоналу є абсолютною умовою для досягнення комерційного успіху, а фінансування цього стратегічного напрямку приносить цілком реальні, вимірювані економічні вигоди. Глибокі наукові та практичні дослідження в цій сфері дозволяють сучасному менеджменту обирати найбільш релевантні та ефективні методики підтримки персоналу, що в підсумку підвищує його інноваційність та ринкову конкурентоспроможність. Усвідомлення високої економічної рентабельності таких інвестицій має стати потужним каталізатором для активного нарощування кадрового потенціалу на вітчизняних підприємствах будь-якого

масштабу – від структур малого та середнього бізнесу до великих промислових підприємств.

Глибока інтеграція підсистеми розвитку персоналу в загальну стратегію підприємства формує синергетичний ефект, який охоплює всі без винятку рівні організаційної структури. Послідовна реалізація політики корпоративного навчання в рамках організації створює надійне підґрунтя для досягнення цілої низки позитивних стратегічних зрушень. Зокрема, системне навчання виступає дієвим інструментом залучення персоналу до системи неминучих організаційних змін, підвищуючи їхню загальну сприйнятливість та нівелюючи психологічну готовність до опору інноваціям. Коли працівники безпосередньо беруть участь у процесах трансформації через навчання, це гарантує їхню безпосередню зацікавленість та формує необхідні компетентності для впровадження змін.

Саме під час проходження навчальних програм керівництво отримує унікальну можливість ідентифікувати найбільш перспективних працівників, які володіють потенціалом у майбутньому стати лідерами та агентами змін. Безперервний розвиток компетентностей формує унікальне інноваційне корпоративне середовище, де генерація нових ідей стає нормою, а швидкість адаптації до нових технологій відбувається є вищою відносно динаміки зовнішнього ринку. Водночас інвестування в знання виступає потужним мотиваційним фоном: навчальні та сертифікаційні програми забезпечують працівників чіткими кар'єрними орієнтирами, що стимулює їхню впевненість у власних силах та підвищує робочу віддачу. Сам факт того, що підприємство готове витрачати ресурси на розвиток працівника, виступає найсильнішим мотиватором, оскільки наочно демонструє його професійну затребуваність та цінність.

Цей процес також дозволяє значно зміцнити корпоративну лояльність, адже залучені до систематичного розвитку працівники об'єктивно демонструють набагато вищий рівень прихильності, лояльності та відданості своєму роботодавцю. Якість виконання посадових обов'язків зростає

експоненціально завдяки миттєвому впровадженню набутих теоретичних та практичних знань безпосередньо на робочому місці. Це забезпечує підприємству стійкі, непохитні переваги над конкурентами, оскільки висококваліфікований, навчений колектив є унікальним нематеріальним активом підприємства, який практично неможливо скопіювати. Крім того, спільне навчання консолідує командний дух, зміцнює горизонтальні зв'язки та розвиває критично важливі навички крос-функціональної взаємодії навколо вирішення нових комплексних завдань. Зрештою, такі ініціативи дозволяють ефективно розв'язувати накопичені проблемні виробничі чи комунікативні ситуації, які раніше залишалися поза зором керівництва [14]. У підсумку, розвиток працівників – це фундаментальний елемент стратегії будь-якої підприємства, орієнтованого на впевнений успіх у майбутньому.

Особливого наукового та практичного інтересу набуває проблема інтеграції системи тотального менеджменту якості (TQM), яка актуалізувала цілу низку складних викликів щодо оптимізації використання трудових ресурсів та кардинального посилення їхньої особистої зацікавленості у забезпеченні найвищих стандартів якості функціональної діяльності. Керівництво сучасних підприємств приходить до чіткого усвідомлення, що без цілеспрямованих індивідуальних зусиль, сумлінної старанності кожного працівника та скоординованої командної роботи досягти стандартів якості абсолютно неможливо. Постановка принципово нових бізнес-завдань безальтернативно вимагає відповідної глибокої модернізації та адаптації всієї системи винагород. Система матеріальних виплат має жорстко корелювати з новими, складними навичками працівників, які вони здобувають під час участі у програмах безперервного професійного вдосконалення. Надзвичайно ефективним і прогресивним напрямом є організація оплати праці на основі кінцевих командних результатів із паралельним, скрупульозним врахуванням індивідуального внеску кожного у сфері підвищення якості. Форми такого визнання здобутків можуть і повинні бути максимально диверсифікованими:

як матеріальними, так і нематеріальними, як суто індивідуальними, так і колективними чи груповими.

Глибинна філософія управління якістю надзвичайно органічно резонує із сучасними науковими мотиваційними теоріями. Практична реалізація концептуального підходу загального управління якістю об’єктивно обумовлює еволюційне вдосконалення всіх мотиваційних механізмів на підприємстві. Для забезпечення максимальної, стовідсоткової віддачі персоналу керівництву доцільно активно використовувати положення теорії трудових характеристик, автори якої детально моделюють оптимальні ергономічні та психологічні умови для створення потужного внутрішнього стимулювання працівників. Значним науковим і прикладним потенціалом у цьому контексті володіє також теорія набутих потреб, згідно з базовими постулатами якої комплексна мотивація базується на першочерговому задоволенні глибинних потреб індивіда у професійних досягненнях, соціальній приналежності та конструктивній владі [41]. Працівники з високою потребою в досягненнях природно орієнтовані на найвищі, безкомпромісні стандарти роботи, тоді як яскраво виражена потреба у приналежності сильно стимулює бажання підтримувати гармонійну, тісну командну взаємодію задля загального успіху.

Для радикального підвищення результативності функціонування системи управління персоналом виникає об'єктивна, невідкладна необхідність концептуального перегляду всього інструментарію комплексної оцінки персоналу. Тривалий історичний період цей критично важливий процес мав здебільшого формальний, бюрократичний характер і примітивно зводився лише до поверхового аналізу відповідності працівника формальним вимогам займаної посади. Проте сьогодні процедура оцінювання еволюціонувала і трансформувалася в багатогранне, комплексне джерело стратегічної інформації як про наявну кваліфікацію, так і про прихований, нереалізований потенціал особистості працівника. У сучасному розумінні – це глибоко структурована процедура виявлення точного ступеня

відповідності професійних, ділових, емоційних та особистісних характеристик працівника, а також кількісних і якісних результатів його праці чітко встановленим корпоративним вимогам.

Проведення оцінки персоналу є абсолютною, об'єктивною необхідністю під час рекрутингу та прийому на роботу нових працівників, при детальному розгляді кандидатур на кар'єрне підвищення, під час болісних процесів реорганізації підприємства, оптимізації громіздкої структури управління, а також при обґрунтованому виборі конкретних форм мотивації. Незважаючи на те, що процедура оцінки персоналу в тій чи іншій формі проводилася завжди, до недавнього часу для її здійснення критично бракувало валідних, ефективних та науково обґрунтованих методик; керівництву доводилося покладатися майже виключно на власний суб'єктивний досвід або інтуїцію кадровика, що створювало високі ризики упередженості. Але макроекономічні умови стрімко змінюються, і ті консервативні принципи, що непорушно існували та домінували багато років, сьогодні виявилися катастрофічно малоефективними, а бізнес, який вперто продовжує спиратися на команду, побудовану таким застарілим способом, гарантовано стає абсолютно неконкурентоспроможним на глобалізованому ринку.

Виходячи з цього, будь-яке підприємство, що прийняло стратегічне рішення використовувати сучасну оціночну систему контролю, повинно вкрай ретельно визначити та затвердити систему критеріїв, які є дійсно важливими та релевантними для об'єктивної оцінки якості роботи працівників. Вибір конкретної, специфічної методики оцінки персоналу багато в чому залежить від генеральної мети оцінки ефективності персоналу в організації, специфіки категорії персоналу, яку безпосередньо передбачається оцінювати, а також від реальної наявності тимчасових, людських та фінансових ресурсів, які підприємство готове та спроможне виділити на проведення цієї комплексної процедури. Принципово важливим моментом є забезпечення максимальної прозорості цього процесу: якщо

серед критеріїв оцінки несподівано з'являться непринципові чи незрозумілі, на суб'єктивну думку працівників, характеристики, і персоналу не буде вичерпно пояснено, чому саме вони включені до матриці оцінювання, працівники гарантовано відреагують на це неадекватно, що призведе до демотивації, конфліктів та повної дискредитації самої ідеї системи оцінки якості. Тому відкритість, об'єктивність та постійний зворотний зв'язок є ключовими принципами успішної діагностики та подальшого розвитку кадрового потенціалу сучасного підприємства.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Мишковицький спиртовий завод»

База дослідження – Товариство з обмеженою відповідальністю «Мишковицький спиртовий завод» – розташований у с. Мишковичі, що в Тернопільській області. Вирішальною конкурентною перевагою географічного розташування даного підприємства є його просторова наближеність до ключових логістичних артерій. Знаходження на відстані всього кількох кілометрів від основних автомобільних та залізничних доріг як загальнодержавного, так і міжнародного значення створює потужні передумови для мінімізації трансакційних та транспортних витрат, а також забезпечує безперебійність постачання сировини та відвантаження готової продукції.

Здійснюючи ретроспективний аналіз життєвого циклу підприємства, критично важливо відзначити його складну економічну історію. Аж до 2021 року цей майновий комплекс належав до державного сектору економіки і перебував у стані глибокої стагнації: виробнича діяльність була повністю законсервована протягом майже цілого десятиліття. Радикальні зміни відбулися після зміни форми власності. Реалізація активів спиртзаводу через механізм відкритих аукціонних торгів стала відправною точкою для масштабного оздоровлення об'єкта. Новим керівництвом було ініційовано та успішно реалізовано комплексний процес реконструкції виробничих фондів, який супроводжувався встановленням нового високотехнологічного устаткування. Як наслідок цих інвестиційних заходів, у вересні 2022 року підприємство повноцінно відновило свою операційну діяльність, успішно

реінтегрувавшись у ринкове середовище в статусі потужного постачальника етилового спирту.

Основою виробничої програми ТОВ «Мишковицький спиртзавод» є великотоннажне виробництво етилового спирту, орієнтоване на задоволення потреб підприємств харчової та суміжних галузей промисловості. Технологічний базис підприємства спирається на глибоку переробку крохмалевмісної та цукровмісної сировини різноманітної номенклатури, що дозволяє досягати стабільно високих показників якості кінцевого дистиляту. На підприємстві впроваджено систему жорсткого вхідного контролю: абсолютно всі партії крохмалевмісної харчової сировини, що надходять на виробництво, проходять скрупульозну лабораторну перевірку на відповідність державним стандартам.

Крім того, на підприємстві реалізується концепція безвідходного використання ресурсів. Зокрема, на певних стадіях технологічного циклу бродіння та виробництва спирту відбувається інтенсивне виділення вуглекислого газу. Цей побічний продукт не викидається в атмосферу, а централізовано відбирається, проходить стадії очищення та направляється на подальшу комерційну переробку, що створює додаткове джерело доходів. Ще одним самостійним напрямом операційної діяльності є виробництво пивоварного солоду. Для забезпечення цього специфічного виробничого процесу підприємство здійснює закупівлю окремої, спеціалізованої сировинної бази – елітних сортів пивоварного ячменю.

Демонструючи високий рівень корпоративної відповідальності та орієнтацію на споживача, підприємство здійснює добровільну сертифікацію своєї продукції. Висока операційна ефективність підтримується завдяки автоматизації та комп'ютеризації ключових технологічних процесів, що нівелює ризики, пов'язані з людським фактором, та забезпечує абсолютну точність дотримання рецептур. Додатковим підтвердженням надійності виступає наявність на підприємстві офіційно сертифікованої системи управління якістю.

Розглянемо схему організаційної структури підприємства (рис. 2.1).

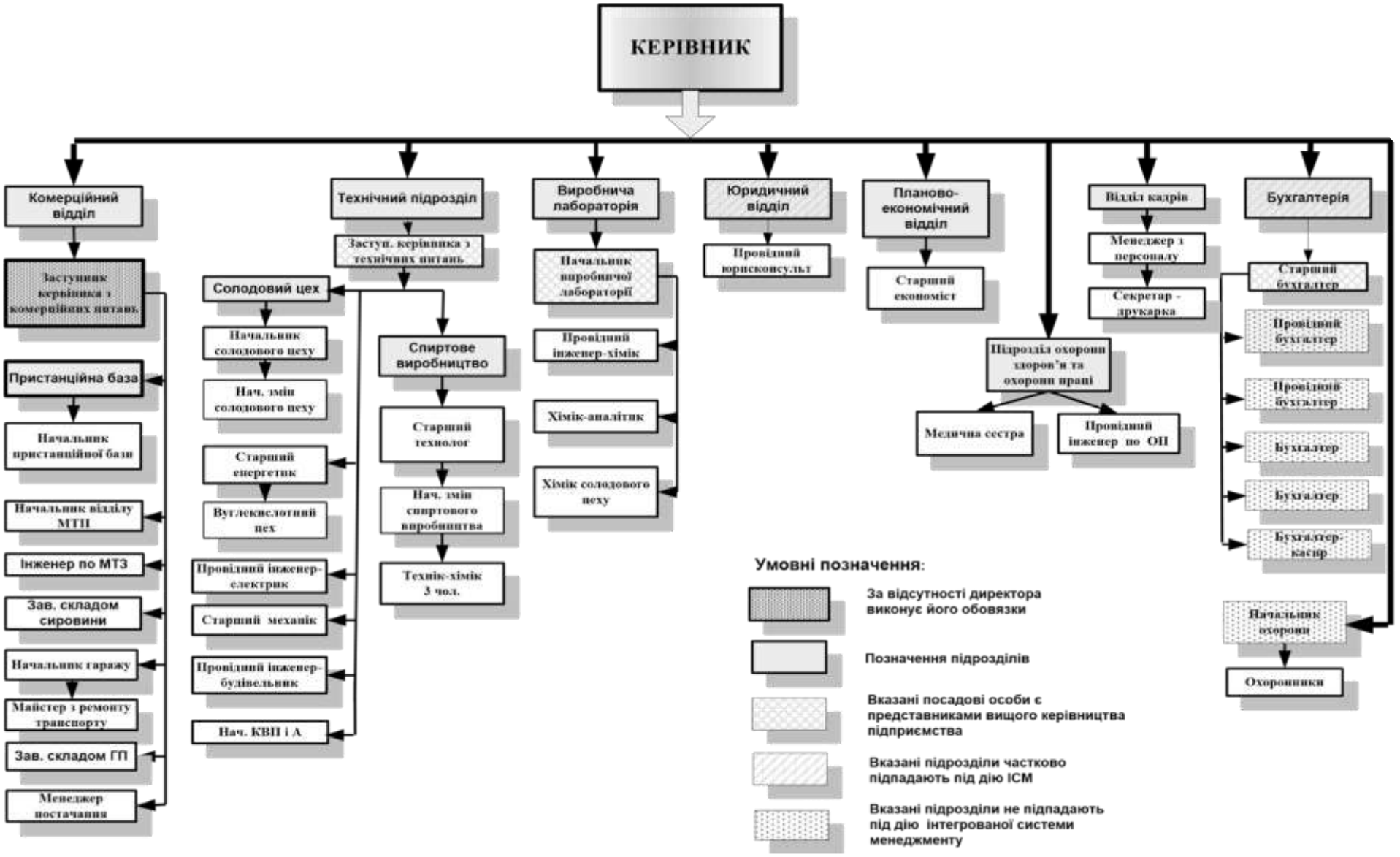


Рис 2.1. Організаційна структура ТОВ «Мишковицький спиртовий завод»

Зі схеми організаційної структури видно, що вона є лінійно-функціональною.

Незважаючи на очевидні успіхи у модернізації виробництва, глибокий аналіз організаційно-управлінської структури виявляє низку суттєвих дисфункцій в адміністративному апараті. Зокрема, спостерігається проблема дублювання та розмитості функціоналу між відділом кадрів та посадою секретаря-діловода. Така недосконала структура управління породжує організаційну невизначеність у щоденних діях співробітників та призводить до неможливості чіткого ранжирування завдань за рівнем їхньої пріоритетності (нездатність розмежувати важливі, критично важливі, першочергові та другорядні доручення).

З виробничо-технологічної точки зору підприємство також демонструє виражені ознаки консерватизму. Номенклатура виробів залишається абсолютно статичною протягом тривалих часових інтервалів. Інноваційна сприйнятливість організації є вкрай низькою: впровадження новітніх технологій, передових управлінських практик чи нестандартних методик відбувається епізодично і супроводжується значним організаційним опором, через що нововведення «приживаються» дуже важко.

Найбільш проблемною зоною є сфера стратегічного планування. Процес генерування довгострокових планів обтяжений значними труднощами, що зумовлено двома групами факторів: по-перше, необхідністю складного маневрування наявними ресурсами у довгостроковій перспективі (що породжує занадто широкий спектр теоретичних стратегій); по-друге, наявністю величезної кількості суперечливих критеріїв, за якими менеджмент повинен здійснювати вибір оптимального шляху. Оскільки керівництву фірми досі не вдалося чітко артикулювати та затвердити пріоритетні сфери бізнесу для максимально ефективної алокації ресурсів, на підприємстві спостерігається майже повна відсутність комплексних стратегічних довгострокових планів. Більше того, управлінська криза

позначається і на оперативному рівні: на практиці навіть затверджені річні плани часто стикаються з перешкодами і не виконуються у повному обсязі.

З огляду на описану специфіку, подальший аналіз базуватиметься на дослідженні економічних даних ТОВ «Мишковицький спиртзавод» (додатки А, Б).

Аналіз розділено на три ключові блоки: майновий стан, фінансова стійкість (ділова активність) та ринкова позиція.

Фінансова звітність підприємства дозволяє оцінити масштаби його діяльності та інвестиційну політику. Дані на кінець відповідного року зведено у таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників майнового стану ТОВ «Мишковицький спиртзавод» у 2023–2025 рр., тис. грн.

Показник	**2023 рік**	**2024 рік**	**2025 рік**	**Відхилення 2025 до 2023, %**
Баланс	172 310,9	178 880,0	194 166,2	+12,7 %
Основні засоби (залишкова вартість)	103 126,7	131 014,5	122 489,9	+18,8 %
Незавершені капітальні інвестиції	25 441,4	4 568,3	24 502,1	-3,7 %
Поточні зобов'язання і забезпечення	160 801,9	160 030,5	160 697,3	-0,1 %

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Мишковицький спиртзавод».

Загальна вартість активів стабільно зростає. У 2025 році вона склала 194,1 млн грн, що на 12,7% більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про розширення економічного потенціалу підприємства.

У 2024 році спостерігається різке зростання вартості основних засобів (до 131 млн грн) та одночасне падіння незавершених капітальних інвестицій (до 4,5 млн грн). Це вказує на успішне введення в експлуатацію нового або реконструйованого обладнання. У 2025 році знову спостерігається накопичення капітальних інвестицій (24,5 млн грн), що свідчить про початок нового етапу модернізації чи розширення виробництва.

Підприємство має дуже високу частку поточних (короткострокових) зобов'язань – близько 160 млн грн стабільно протягом трьох років. Це означає, що діяльність фінансується переважно за рахунок кредиторської заборгованості, що генерує ризики зниження ліквідності.

Для глибшого розуміння якості управління фінансами проаналізуємо скорингові індикатори.

Таблиця 2.2

Динаміка показників фінансового скорингу ТОВ «Мишковицький спиртзавод» у 2023–2025 рр.

Фінансовий індикатор	**2023 рік**	**2024 рік**	**2025 рік**
Індекс FinScore (рівень / бал)	B / 2,9	B / 3,0	B / 3,0
Оборотність робочого капіталу	-2,7	-2,3	-3,1
Оборотність дебіторської заборгованості	19,6	19,2	27,7

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Мишковицький спиртзавод».

Індекс FinScore стабільно тримається на рівні «B» (3,0 бали). Це характеризує фінансовий стан як задовільний та середній по ринку. Імовірність банкрутства є низькою, проте підприємство не досягло найвищого рівня стійкості.

Від'ємні значення оборотності робочого капіталу (-2,7...-3,1) корелюють з даними Балансу щодо величезних поточних зобов'язань. Поточні борги підприємства перевищують його оборотні активи. Компанія веде агресивну фінансову політику, використовуючи кошти кредиторів для фінансування поточної діяльності.

У 2025 році відбувся суттєвий якісний стрибок в управлінні дебіторською заборгованістю. Показник її оборотності зріс із 19,2 до 27,7 обертів на рік. Це означає, що підприємство стало набагато швидше отримувати гроші від покупців за відвантажену продукцію (швидкість інкасації боргів значно зросла).

Ринковий скоринг дозволяє оцінити місце компанії серед конкурентів та динаміку її розширення (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка показників ринкового скорингу ТОВ «Мишковицький спиртзавод» у 2023–2025 рр.

Ринковий індикатор	**2023 рік**	**2024 рік**	**2025 рік**
Індекс MarketScore (рівень / бал)	A / 3,9	A / 3,5	A / 3,8
Відносний приріст виручки за рік, %	+82,8 %	-6,3 %	+32,7 %
Абсолютний середньорічний приріст виручки (за 3 роки), млн грн	145,9	91,2	67,8

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Мишковицький спиртзавод».

Індекс MarketScore знаходиться на найвищому рівні «А» (3,5–3,9 балів із 4 можливих). Це свідчить про те, що підприємство має значну ринкову частку та є одним із лідерів галузі у своєму регіоні, маючи високий рівень конкурентоспроможності.

Виручка підприємства демонструє хвилеподібний характер. Після агресивного зростання у 2023 році (+82,8%), спричиненого виходом на ринок після реконструкції, у 2024 році відбулася незначна корекція (-6,3%). Проте вже у 2025 році компанія знову продемонструвала впевнене зростання обсягів реалізації на 32,7%.

Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки є позитивним і становить десятки мільйонів гривень, що підтверджує комерційний успіх обраної стратегії та високий попит на продукцію заводу.

ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» є ринково потужним підприємством, що активно інвестує в оновлення основних засобів та нарощує виручку. Водночас слабким місцем залишається структура капіталу: через від'ємний робочий капітал та високу залежність від короткострокових кредиторів (рівень поточних зобов'язань перевищує 160 млн грн), підприємству необхідно приділити особливу увагу управлінню ліквідністю для запобігання касовим розривам.

2.2. Аналіз динаміки чисельності персоналу та руху робочої сили в ТОВ «Мишковицький спиртовий завод»

Для досягнення високого рівня ефективності господарської діяльності підприємства критично важливо забезпечити оптимальну взаємодію між матеріально-технічною базою та трудовим потенціалом. Нераціональне або неповне використання наявних ресурсів неминуче провокує спад обсягів виробництва, причому найбільш відчутно це відображається саме на ефективності використання робочої сили.

Неефективний кадровий менеджмент та нераціональна експлуатація трудових ресурсів призводять до погіршення кваліфікаційного рівня персоналу, падіння загальної продуктивності праці, а також безпосередньо сприяють прискореному фізичному і моральному зносу виробничого устаткування. У кінцевому підсумку такі негативні тенденції акумулюються у зростанні матеріаломісткості виробленої продукції, збільшенні її собівартості та суттєвому зниженні загальної економічної рентабельності бізнесу.

Аналітичне дослідження впливу кадрових факторів на результативність підприємства традиційно розпочинається з комплексної діагностики забезпеченості організації робочою силою. Цей етап охоплює аналіз складу, організаційної структури, освітньо-кваліфікаційного рівня працівників, а також глибоке вивчення динаміки руху робочої сили. Рівень забезпеченості персоналом оцінюється шляхом розрахунку абсолютних та відносних відхилень фактичної чисельності від планових показників або показників попередніх (базових) періодів.

На основі загальних даних щодо чисельності працівників підприємства, проаналізуємо динаміку його кадрового складу за 2024–2025 роки.

Аналіз абсолютних показників свідчить про зміну тенденції щодо забезпеченості підприємства трудовими ресурсами у досліджуваному періоді. Якщо у 2024 році облікова кількість працівників становила 150 осіб,

то за підсумками 2025 року цей показник скоротився до 140 осіб. Таким чином, динаміка абсолютного відхилення за 2024–2025 роки має від'ємне значення: відбулося зменшення штату на 10 осіб. Відповідно, темп росту чисельності працівників у 2025 році порівняно з базовим 2024 роком склав 93,3 % (тобто відбулося скорочення загальної чисельності на 6,7 %).

Таблиця 2.4

Динаміка руху робочої сили ТОВ «Мишковицький спиртзавод» за 2024–2025 рр.

Показники	**2024 р.**	**2025 р.**	**Абсолютне відхилення (+, -) 2025-2024 рр.**	**Темп росту, % (2025/2024 рр.)**
1. Облікова кількість працівників на кін. року (всього), осіб	150	140	-10	93,3 %
2. Прийнято працівників, осіб	5	2	-3	40,0 %
3. Вибуло працівників, осіб (усього)	15	8	-7	53,3 %
з них: з причин скорочення штатів	0	0	0	-
за власним бажанням, звільнено за прогул та порушення дисципліни	15	8	-7	53,3 %
4. Коефіцієнт обороту з прийому, %	3,3 %	1,4 %	-1,9 п.п.	42,4 %
5. Коефіцієнт обороту з вибуття, %	10,0 %	5,7 %	-4,3 п.п.	57,0 %
6. Коефіцієнт плинності кадрів, %	10,0 %	5,7 %	-4,3 п.п.	57,0 %

Примітка: розраховано та сформовано на основі зведених кадрових даних підприємства.

Дослідження інтенсивності руху робочої сили ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» дозволяє оцінити стабільність трудового колективу та ефективність політики утримання персоналу.

Загальна облікова кількість працівників у досліджуваному періоді скоротилася на 10 осіб (зі 150 осіб у 2024 році до 140 осіб у 2025 році), що відповідає темпу росту на рівні 93,3 %. Аналіз показників прийому та вибуття кадрів розкриває особливості формування цього від'ємного значення.

Коефіцієнт прийому персоналу на підприємстві є стабільно низьким і демонструє тенденцію до спаду. У 2024 році він становив 3,3 % (було

найнято 5 нових фахівців), а у 2025 році інтенсивність рекрутингу впала до 1,4 % (прийнято лише 2 особи). Це свідчить про те, що підприємство проводить консервативну політику найму і практично не залучає нових працівників.

Особливої уваги потребує аналіз відтоку персоналу. Коефіцієнт обороту з вибуття у 2024 році становив 10,0 % (звільнено 15 осіб). Оскільки всі звільнення відбулися за власним бажанням або через порушення дисципліни (без планових скорочень штату), коефіцієнт плинності кадрів також склав 10,0 %. Для виробничих підприємств такий рівень плинності є дещо підвищеним (нормативним вважається показник 5–8 %), що могло свідчити про певну незадоволеність працівників умовами праці, системою мотивації або про наслідки адаптаційного періоду після відновлення роботи заводу.

Проте у 2025 році спостерігається суттєве покращення ситуації: кількість звільнених скоротилася майже вдвічі (до 8 осіб), завдяки чому коефіцієнт плинності кадрів знизився на 4,3 процентних пункти і склав 5,7 %. Цей показник вже повністю вписується у межі галузевої норми.

Скорочення загальної чисельності персоналу ТОВ «Мишковицький спиртзавод» зумовлене тим, що обсяги природного вибуття кадрів перевищують обсяги прийому нових працівників. Підприємство не заміщує всіх звільнених фахівців новими кадрами, що може вказувати на процеси внутрішньої оптимізації праці та підвищення навантаження на існуючий штат. Водночас позитивна динаміка до стрімкого зниження плинності кадрів у 2025 році (до 5,7 %) підтверджує стабілізацію трудового колективу, підвищення лояльності працівників та зростання ефективності управлінських рішень у сфері кадрового менеджменту.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності персоналу в ТОВ «Мишковицький спиртовий завод»

У сучасних макроекономічних умовах господарювання фундаментальним, стратегічно визначальним ресурсом забезпечення стійкої конкурентоспроможності будь-якої бізнес-структури беззаперечно виступає її персонал. Якість людського капіталу підприємства та його здатність ефективно конкурувати на ринку безпосередньо детермінуються рівнем організації та результативністю функціонування корпоративної системи безперервного професійного навчання. Проблематика конкурентоспроможності фахівця як на зовнішньому, так і на внутрішньому сегментах ринку праці сьогодні трансформується у складне питання індивідуальної адаптивності, професійної гнучкості та здатності грамотно управляти власними компетентностями.

Варто акцентувати увагу на тому, що визначення конкурентоспроможності персоналу нерозривно та органічно пов’язане з динамікою функціонування зовнішнього та внутрішнього ринків праці. На зовнішньому ринку конкурентоспроможність працівника обумовлюється співвідношенням попиту та пропозиції, а також специфікою HR-технологій, які застосовує потенційний роботодавець у процесі рекрутингу та багаторівневого відбору кандидатів. У цьому контексті часто виникає певна управлінська дилема: наявність високих професійно-особистісних якостей, які позитивно оцінює рекрутер під час співбесіди, ще не є абсолютною гарантією отримання бажаної посади. Практика свідчить, що цілком імовірною є ситуація, за якої менш кваліфікований претендент, що погоджується на нижчий рівень оплати праці, виявляється більш затребуваним і фінансово вигідним для підприємства порівняно з висококласним претендентом, чиї очікування щодо заробітної плати суттєво перевищують пропонований рівень.

Натомість внутрішньокорпоративна конкурентоспроможність працівника забезпечується інтегрованою сукупністю його фахових знань, практичного досвіду та особистісних рис, завдяки яким він гарантує стабільно високу продуктивність праці. Для забезпечення кар'єрного

просування та утримання ключових позицій на підприємстві, працівнику критично важливо постійно вдосконалювати свої ділові навички, акумулювати нові знання та підтримувати високий рівень працездатності.

У стратегічній перспективі розвитку підприємства пріоритетну увагу необхідно приділяти не лише вартісним параметрам конкурентоспроможності (таким як рівень витрат на оплату праці чи бюджетування освітніх програм), а насамперед якісним характеристикам людського капіталу.

Для об'єктивної діагностики конкурентоспроможності складних об'єктів, до яких належить персонал, доцільно застосовувати комплексні науково обґрунтовані підходи та методичні принципи. На відміну від простих об'єктів, оцінка яких може обмежуватися лише експертним опитуванням, оцінка персоналу вимагає глибокого аналізу його конкурентних переваг.

Конкурентні переваги персоналу ТОВ «Мишковицький спиртзавод» класифікуються за двома векторами:

1. Зовнішні переваги: визначаються рівнем конкурентоспроможності самого підприємства. Високий ринковий статус підприємства формує сприятливий інституційний фундамент для реалізації потенціалу кожного працівника.

2. Внутрішні переваги: охоплюють як особистісні характеристики (природні здібності, психофізіологічні дані), так і набуті в процесі професійної діяльності (знання, навички, досвід). При цьому розвиток навіть найбільш обдарованих працівників критично залежить від наявності належних внутрішніх умов на підприємстві.

Для проведення діагностики якості та конкурентоспроможності промислово-виробничого персоналу ТОВ «Мишковицький спиртзавод» у період 2023–2025 років було сформовано перелік ключових характеристик та визначено їхню вагомість для різних категорій працівників (табл. 2.5).

Оцінка конкурентоспроможності персоналу повинна враховувати як зовнішні так і внутрішні конкурентні переваги. Зовнішні – залежать від конкурентоспроможності підприємства, а внутрішні можуть бути спадкоємними або набутими. Також він пропонує використовувати наступну формулу:

$$K_n = \sum_{i=1}^{n} \sum_{j=1}^{m} (\alpha_i \beta_{ij}) / 5n \to 1 \qquad (2.1)$$

Таблиця 2.5

Система характеристик персоналу та їхня вагомість за категоріями

№ п/п	Характеристики персоналу (конкурентні переваги)	Вагомість для робітників	Вагомість для спеціалістів
1	Конкурентоспроможність організації	0,20	0,25
2	Природні конкурентні переваги (здібності, фізичні дані)	0,20	0,15
3	Ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички)	0,30	0,40
4	Рівень освіти та рівень культури	0,05	0,05
5	Комунікабельність	0,05	0,05
6	Рівень організованості	0,05	0,05
7	Вік та стан здоров'я	0,15	0,05
	Разом	**1,00**	**1,00**

Джерело: розроблено автором.

де K_n – рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу; i – 1,2…n – кількість експертів; j – 1,2…m – кількість якостей персоналу для оцінки; α_i - вага i-ї якості персоналу; β_{ij} – оцінка i-м експертом j-ї якості персоналу за 5-ти бальною шкалою; $5n$ – максимально можлива кількість балів, які може отримати індивід, який оцінюється [67].

У межах дослідження якості промислово-виробничого персоналу ТОВ «Мишковицький спиртзавод» було залучено групу експертів у складі провідного економіста, керівника технічного департаменту та менеджера з персоналу. Оцінювання здійснювалося за 5-бальною шкалою (де 1 – повна відсутність якості, 5 – її систематичний та стійкий прояв). Результати експертного оцінювання за 2023–2025 роки систематизовано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Результати експертної оцінки якості промислово-виробничого персоналу ТОВ «Мишковицький спиртзавод»

Номер експерта	Експертні оцінки за критеріями (відповідно до табл. 2.5)						
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1	4	5	4	4	5	5	4
2	4	4	5	3	5	5	4
3	4	5	5	4	5	4	4

Джерело: сформовано автором.

На базі отриманих масивів даних проведено розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності (K_n) промислово-виробничого персоналу досліджуваного підприємства за допомогою мультиплікативної моделі:

$$K_n = [0{,}20 \cdot (4+4+4) + 0{,}15 \cdot (5+4+5) + 0{,}20 \cdot (4+5+5) + 0{,}10 \cdot (4+3+4) + 0{,}10 \cdot (5+5+5) + 0{,}15 \cdot (5+5+4) + 0{,}10 \cdot (4+4+4)] / (5 \cdot 3) = 13{,}2/15 = 0{,}88$$

Розрахований показник конкурентоспроможності персоналу становить 0,88. Згідно з нормативною шкалою інтерпретації, такий результат свідчить про достатньо високий рівень конкурентоспроможності досліджуваної категорії працівників. Водночас виявлені резерви вказують на необхідність подальшого зміцнення ділових якостей фахівців та посилення програм підтримки професійного здоров’я, що дозволить забезпечити максимальну ефективність кадрового потенціалу ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» у довгостроковій перспективі.

З метою об'єктивної оцінки якісних характеристик кадрового потенціалу проведемо комплексну діагностику персоналу ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» за освітньо-кваліфікаційним рівнем. Аналіз базується на внутрішніх даних підприємства. Дослідження саме цього аспекту є принципово важливим, оскільки освітній ценз має прямий і визначальний вплив на інноваційну сприйнятливість, якість праці та сукупну конкурентоспроможність трудового колективу.

Дані щодо розподілу персоналу підприємства за рівнем здобутої освіти протягом 2023–2025 років згруповано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка структури персоналу ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» за рівнем освіти у 2023–2025 рр., %

Рівень освіти працівників	**2023 рік**	**2024 рік**	**2025 рік**	**Відхилення 2025 до 2023 (+, - п.п.)**
Без вищої освіти (загальна середня, професійно-технічна)	59 %	58 %	57 %	- 2 п.п.
Базова та неповна вища освіта	14 %	15 %	14 %	0 п.п.
Повна вища освіта	27 %	27 %	29 %	+ 2 п.п.
Усього	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**-**

Примітка: сформовано на основі даних ТОВ «Мишковицький спиртзавод».

Аналіз зведених даних дозволяє констатувати, що у базовому 2023 році значна частка персоналу (59 % від загальної чисельності штату) виконувала свої посадові обов’язки, не маючи профільної вищої чи передвищої освіти. Така структура є певною мірою типовою для виробничих підприємств харчової промисловості, де значний обсяг робіт припадає на робітничі спеціальності. Проте висока питома вага працівників без вищої освіти вказує на домінування емпіричного практичного досвіду над фундаментальною теоретичною підготовкою, що може стати серйозним бар'єром під час масштабної автоматизації або впровадження комп'ютеризованих виробничих ліній.

Проведене порівняння показників 2024 року з попереднім звітним періодом свідчить про певну стагнацію освітньої структури підприємства. Ситуація практично не зазнала суттєвих трансформацій: частка працівників без вищої освіти зменшилася лише на 1 % (до 58 %), тоді як сегмент фахівців із повною вищою освітою залишився на незмінному рівні – 27 %. Це свідчить про те, що підприємство зберігало існуючі пропорції між дипломованими менеджерами та робітничим персоналом, не здійснюючи залучення висококваліфікованих кадрів ззовні.

Однак за результатами 2025 року зафіксовано позитивну, хоча й помірну тенденцію до покращення якісного кваліфікаційного складу персоналу. Питома вага працівників із повною вищою освітою зросла до 29 %, тоді як частка працівників без вищої освіти скоротилася до 57 %. Такі зміни є індикатором поступового інтелектуального посилення команди та

залучення більш кваліфікованих працівників для управління оновленими виробничими процесами.

Підсумовуючи, варто зауважити, що незважаючи на позитивну динаміку, на ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» існує прихований кадровий дефіцит. Ця проблема найбільш гостро та відчутно проявляється у сегменті інженерно-технічного персоналу, а саме серед вузькопрофільних спеціалістів основного (спиртового) виробництва. В умовах браку таких кадрів на відкритому регіональному ринку праці, керівництво підприємства об'єктивно змушене оптимізувати стратегію та самостійно фінансувати підготовку необхідних фахівців безпосередньо на робочих місцях, створюючи ефективну систему внутрішнього корпоративного навчання.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МИШКОВИЦЬКИЙ СПИРТОВИЙ ЗАВОД»)

3.1. Формування механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств

Механізм підвищення конкурентоспроможності має забезпечувати керовану трансформацію персоналу з низьким рівнем конкурентних переваг у стан високої стратегічної конкурентної позиції.

Механізм визначення конкурентоспроможності персоналу інтерпретується як інтегрована сукупність управлінських заходів, спрямованих на формування цільових характеристик працівників, реалізація яких дозволяє досягти релевантного рівня їхньої конкурентної позиції.

Механізм формування конкурентних переваг персоналу виступає фундаментальною компонентою загального механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Процес інтенсифікації цього показника для ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» постійно супроводжується низкою деструктивних факторів та викликів, систематизацію яких наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Комплекс проблем ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» у контексті підвищення конкурентоспроможності персоналу

Проблема	Детермінанти виникнення	Деструктивні наслідки	Шляхи вирішення
1. Латентний стан або дефіцит системної підготовки та перепідготовки кадрів	Низька інвестиційна активність підприємства у сфері розвитку людського капіталу; ризики нерентабельності освітніх витрат	Ерозія професійної компетентності, моральний знос когнітивних навичок, стагнація кадрового потенціалу	Стратегічне планування та імплементація програм безперервного професійного та особистісного розвитку
2. Регресивна система стимулювання та	Недостатній рівень матеріальної винагороди; низька	Нівелювання мотиваційних чинників; дефіцит	Генезис ефективної системи мотивації; впровадження

Продовження таблиці 3.1

Проблема	Детермінанти виникнення	Деструктивні наслідки	Шляхи вирішення
мотивації трудової діяльності	ефективність механізмів преміювання	матеріальних і моральних імпульсів до продуктивної праці	гнучких моделей преміювання за результатами
3. Когнітивний дисонанс працівника щодо його функціонального призначення та місця в ієрархії	Відсутність чіткої регламентації прав і обов’язків; організаційна невизначеність цільових орієнтирів	Відсутність візії кар'єрного зростання; зниження рівня організаційної лояльності	Заходи з консолідації колективу; розвиток корпоративної ідентичності та культури
4. Дефіцит верифікованих методик компаративної діагностики конкурентоспромо жності	Недостатня теоретико-методологічна опрацьованість інструментарію оцінки в практиці менеджменту	Суб'єктивізм та низька точність оцінювання динаміки конкурентних переваг	Адаптація та вдосконалення діагностичного інструментарію оцінки персоналу

Аналіз даних таблиці 3.1 дозволяє стверджувати, що при проектуванні цільового механізму для ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» стратегічну увагу доцільно сконцентрувати на таких напрямах:

- імплементація системи регулярного моніторингу та оцінки конкурентоспроможності персоналу;
- апробація та впровадження високоефективних моделей мотивації праці;
- реінжиніринг системи розвитку персоналу;
- формалізація траєкторій кар'єрного просування та структурування кадрового резерву.

Динаміка якісного та кількісного складу персоналу реалізується через активацію відповідного інструментарію управлінського впливу. Моніторинг індикаторів до та після здійснення управлінської інтервенції є критично важливим для верифікації ефективності реалізованих заходів та прийняття обґрунтованих рішень щодо подальшого розміщення ресурсів на розвиток конкурентних переваг.

Механізм нарощування конкурентоспроможності персоналу – це джерело формування внутрішнього потенціалу кожного працівника та персоналу в цілому. Його побудова має враховувати інтенсифікацію конкурентного середовища на сучасних ринках. Концепція розвитку базується на стимулюванні здорової внутрішньої конкуренції, що генерує потужні мотиви до перманентного вдосконалення професійного профілю.

Для ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» пропонується до впровадження модель механізму, відображена на рисунку 3.1.

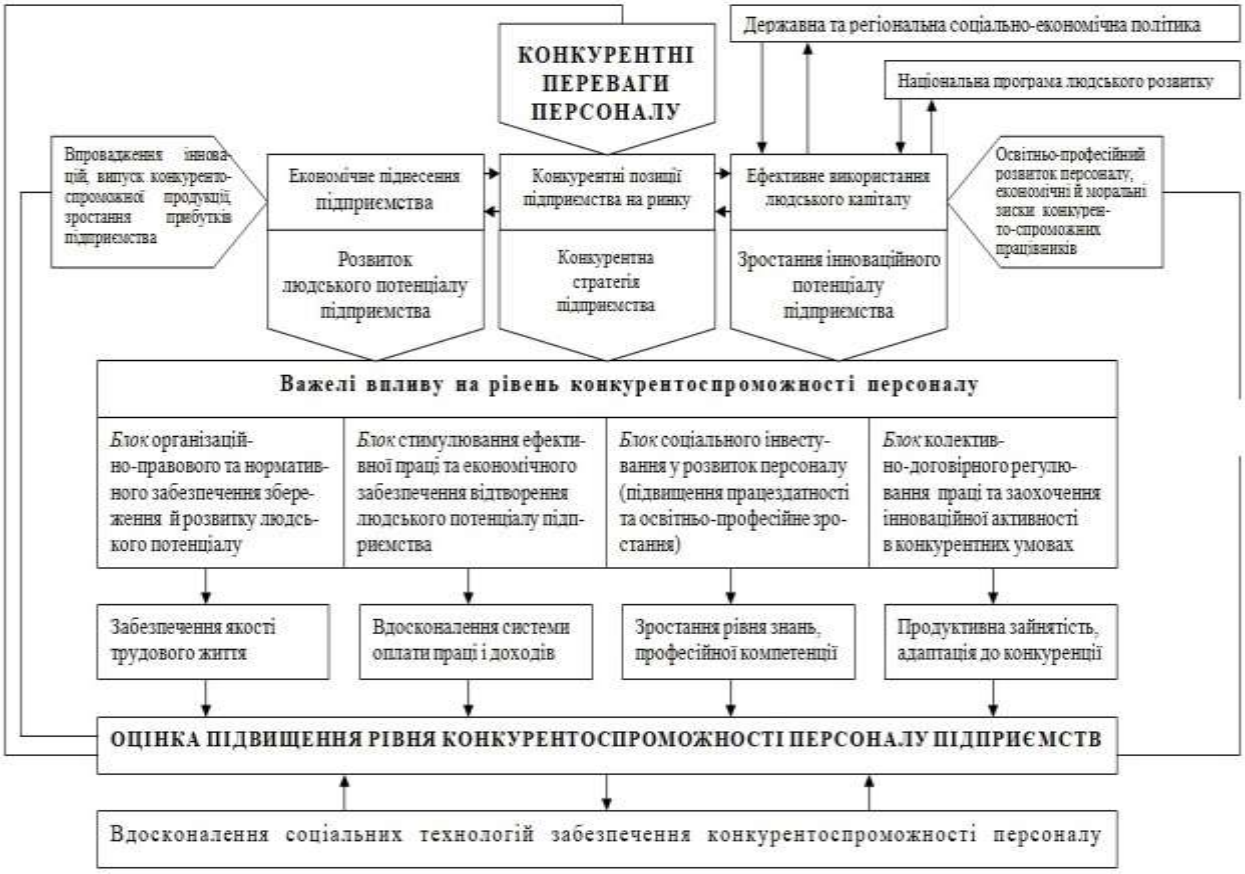


Рис. 3.1. Схема механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Мишковицький спиртовий завод»

Зазначений механізм (рис. 3.1) інтегрує чотири функціональні блоки:

- організаційно-правове та нормативно-регламентуюче забезпечення відтворення людського потенціалу;
- стимулювання результативності та ефективності праці;
- капіталізація розвитку персоналу;

- соціально-партнерське регулювання трудових відносин та стимулювання інноваційної активності.

Функціонування даного механізму в межах ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» передбачає прецизійну оцінку та регулювання конкурентних характеристик персоналу із застосуванням методологічних підходів, що дозволяють менеджменту здійснювати селекцію фахівців, які володіють найбільш релевантними компетенціями в умовах поточної ринкової кон'юнктури.

Оптимізація стимулювання трудової активності та зміцнення конкурентних позицій персоналу має базуватися на:

- впровадження нормування як основи організації та оплати праці; посиленні кореляції між результативністю, освітньо-професійною підготовкою та винагородою;
- еволюційному реформуванні системи доходів у взаємозв'язку зі стимулюючими заходами інноваційно-інвестиційної політики;
- впровадженні диференційованих систем стимулювання для різних категорій персоналу з метою акцентуації на досягненні стратегічних показників.

Система мотивації персоналу до підвищення конкурентоспроможності потребує постійної підтримки. Стимули, орієнтовані на кінцевий результат, мають бути економічно вагомими та психологічно відчутними для підтримання постійної зацікавленості працівника в нарощуванні власних конкурентних переваг.

Резюмуючи, пропонуємо такі стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності кадрового складу ТОВ «Мишковицький спиртовий завод»:

1. Впровадження комплексної системи оцінки персоналу;

2. Модернізація підсистеми управління розвитком кадрового потенціалу (цикл «підготовка – перепідготовка – підвищення кваліфікації»);

3. Формування та розвиток стратегічного резерву управлінського персоналу підприємства.

3.2. Методичні засади комплексної оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства

Комплексна діагностика конкурентоспроможності персоналу передбачає глибокий аналіз його кількісних та якісних характеристик, зокрема оцінку професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їхньої вікової структури та інших ключових атрибутів. Спираючись на результати такого оцінювання, керівництво має змогу розробляти обґрунтовані заходи щодо підвищення загальної конкурентоспроможності персоналу підприємства. Для проведення діагностики конкурентного статусу працівників ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» було обрано бальну модель комплексної оцінки персоналу.

Таблиця 3.2

Систематизація показників оцінки персоналу ТОВ «Мишковицький спиртовий завод»

Показники оцінки особистісних та ділових характеристик працюючих (Кі)	**Показники оцінки рівня вмотивованості працюючих (Мі)**
Вікова структура	Побутові та санітарні умови праці
Рівень здобутої освіти	Взаємовідносини з керівним складом
Тривалість стажу роботи на підприємстві	Психологічний мікроклімат у колективі
Періодичність підвищення кваліфікації	Перспективи та шанси кар'єрного просування
Відповідність виконуваної роботи здобутій спеціальності	Відчуття важливості власної ролі в організації
	Рівень матеріальної винагороди (заробітної плати)
	Наявність соціального пакета та додаткових пільг

Оцінювання індикаторів особистісних та ділових характеристик працівників здійснюється за допомогою 10-бальної шкали, критерії якої наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Шкала оцінювання особистісних характеристик персоналу ТОВ «Мишковицький спиртовий завод»

№ п/п	Критерій	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 спеціальна	Загальна середня
	Бальна вага	*2*	*5*	*7*
3.	**Стаж роботи**	3 і більше років	1-3 роки	менше 1 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*

Результати анкетного опитування персоналу слугують інформаційною базою для розрахунку інтегрального рівня їхніх ділових якостей ($К_{тр}$). Розрахунок здійснюється за такою формулою:

$$К_{тр} = \frac{\sum_{i=1}^{k}\sum_{j=1}^{n}\alpha\beta_{ji}}{k \cdot m} \to 1$$

де:

- i (від 1 до k) – кількість показників оцінки персоналу підприємства;
- j (від 1 до n) – кількість працівників, які взяли участь в опитуванні;
- α – кількість працівників, які дали β-ту оцінку, осіб;
- β_{ji} – оцінка i-ї якості, отримана j-м працівником, у балах;
- м – максимально можлива кількість балів за кожним показником.

У таблиці 3.4 наведено консолідований розрахунок рівня особистісних характеристик персоналу досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.4

Розрахунок рівня особистісних характеристик персоналу ТОВ «Мишковицький спиртовий завод»

Показник ділових якостей та його значення	Бальна оцінка показника	Кількість опитаних осіб	Сума балів	Інтегральний коефіцієнт
Вік				**0,693**
– до 30 років	1	3	3	
– від 31 до 40 років	7	21	147	
– від 51 року і старше	3	17	51	
Стаж роботи				**0,981**
– 1-3 роки	7	10	70	
– 3 і більше років	9	32	288	
– менше 1 року	3	18	54	
Освіта				**0,800**
– Вища	2	2	4	
– Середня спеціальна	7	21	147	
– Загальна повна	5	37	185	
Підвищення кваліфікації та самовдосконалення				**0,750**
– Постійно вдосконалюється (відвідував курси)	10	19	190	
– Навчається без особливого бажання (за вимогою)	5	21	105	
– Не підвищує кваліфікацію (не вважає за потрібне)	1	20	20	
Робота за спеціальністю				**0,695**
– Працює за спеціальністю	4	24	96	
– Працює частково за спеціальністю	7	22	154	
– Працює не за спеціальністю	3	14	42	
Середня оцінка рівня особистісних характеристик ($К_{тр}$)				**0,783**

Для інтерпретації отриманих результатів використовується така нормативна шкала:

Значення оцінки	0,0 ... 0,49	0,50 ... 0,79	0,80 ... 1,00
Позиція оцінки	Слабка	Середня	Сильна

Як свідчать дані таблиці 3.4, за загальним рівнем ділових та особистісних характеристик персонал ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» має посередні значення (показник 0,783 наближається до верхньої межі середнього діапазону).

На наступному етапі проводиться діагностика мотиваційного профілю працівників. Для оцінки рівня вмотивованості необхідно першочергово визначити вагомість (значущість) окремих складових мотивації. Цей процес базується на результатах експертного ранжування мотиваційних факторів безпосередньо працівниками підприємства. Кожен респондент присвоює факторам ранг (число натурального ряду), де найвищий ранг «7» означає найвагоміший стимул, а ранг «1» – найменш значущий. Середня значущість фактора розраховується як середнє арифметичне значення рангів усіх учасників опитування (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка значущості мотиваційних факторів персоналу ТОВ «Мишковицький спиртовий завод»

Мотиваційні фактори	**Кількість опитаних, які присвоїли відповідний ранг (від 1 до 7)**							**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. Психологічний клімат у колективі	3	6	7	9	21	10	4	0,630
3. Шанси просування по службі	9	15	12	10	8	3	3	0,462
4. Високий рівень заробітку	3	3	7	9	17	11	10	0,683
5. Взаємовідносини з керівництвом	4	7	9	10	12	11	7	0,619
6. Відчуття важливості власної ролі	2	15	20	2	4	11	6	0,543
7. Наявність додаткових пільг	4	7	9	10	11	10	9	0,626

Результати анкетування засвідчили, що абсолютною домінантою в мотиваційному ядрі персоналу ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» виступають матеріальні стимули – рівень заробітної плати (0,683) та комфортні умови праці (0,660). Другорядними, але впливовими чинниками є психологічний мікроклімат, наявність пільг та відносини з керівництвом.

На основі розрахованих коефіцієнтів значущості конструюється шкала оцінки фактичної вмотивованості персоналу. Стан повної задоволеності певним фактором оцінюється максимальним балом, що дорівнює його коефіцієнту значущості. Стан часткової задоволеності прирівнюється до 50% від максимального бала ($0{,}5 \cdot maxB_i$). Абсолютна незадоволеність оцінюється у «0» балів. Шкалу оцінювання репрезентовано у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Шкала оцінювання показників вмотивованості працівників ТОВ «Мишковицький спиртовий завод»

№ п/п	Критерій	Оптимальне значення	Допустиме значення	Критичне значення
1.	Задоволення рівнем заробітної плати	Задоволений (6,8 б.)	Частково (3,4 б.)	Не задоволений (0 б.)
2.	Задоволення рівнем додаткових пільг	Задоволений (5,72 б.)	Частково (2,86 б.)	Не задоволений (0 б.)
3.	Відчуття власної значущості	Існує (4,00 б.)	Іноді існує (2,00 б.)	Не існує (0 б.)
4.	Взаєморозуміння з керівництвом	Існує (3,72 б.)	Іноді існує (1,86 б.)	Не існує (0 б.)
5.	Умови праці на робочому місці	Влаштовують (3,68 б.)	Частково (1,84 б.)	Не влаштовують (0 б.)
6.	Психологічний клімат у колективі	Добрий (2,12 б.)	Байдужий (1,60 б.)	Напружений (0 б.)
7.	Шанси просування по службі	Існують (1,96 б.)	Важко сказати (0,99 б.)	Відсутні (0 б.)

Примітка: бальна вага помножена на 10 для зручності розрахунків.

Таблиця 3.7

Розрахунок рівня вмотивованості персоналу ТОВ «Мишковицький спиртовий завод»

Показник вмотивованості та його фактичне значення	Бальна вага	Кількість осіб	Сума балів	Інтегральний коефіцієнт
Задоволення рівнем заробітної плати				**0,525**
– Задоволений	6,8	24	163,2	
– Частково задоволений	3,4	15	51,0	
– Незадоволений	0	21	0	

Продовження таблиці 3.7

Показник вмотивованості та його фактичне значення	Бальна вага	Кількість осіб	Сума балів	Інтегральний коефіцієнт
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	4,0	26	104,0	
– Іноді існує	2,0	12	24,0	
– 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 у колективі				**0,889**
– Хороший	2,12	39	82,68	
– Байдужий	1,60	19	30,40	
– 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 ($М_{тр}$)				**0,639**

Аналіз результатів свідчить, що інтегральний рівень вмотивованості працівників ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» перевищує середню

позначку і становить 0,639 (або 63,9%). Отримані дані сигналізують про те, що керівництву підприємства слід і надалі фокусувати стратегічну увагу на покращенні умов праці та періодично здійснювати моніторинг задоволеності персоналу, аби превентивно нівелювати загрози психологічного дискомфорту та зниження загальної продуктивності.

3.3. Вибір стратегічних напрямів управління конкуренто-спроможністю персоналу

При розробці стратегії розвитку персоналу підприємства найбільш конструктивним є дотримання такої визначеної послідовності управлінських дій:

- комплексний аналіз соціально-економічного потенціалу суб'єкта господарювання, ідентифікація внутрішніх джерел генерації стійких конкурентних переваг;
- проектування товарно-ринкової, ресурсно-ринкової та інтеграційної стратегій виробничої організації;
- детермінація фінансово-інвестиційної стратегії;
- обґрунтування соціальної стратегії;
- верифікація наявного потенціалу та розробка перспективного профілю вимог до персоналу;
- фіналізація та імплементація стратегії розвитку персоналу підприємства.

Ефективний механізм управління передбачає раціональний розподіл функціональних обов’язків та створення дієвої системи мотиваційного стимулювання. Вибір конкретної стратегії розвитку персоналу ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» перебуває у безпосередній залежності від обраної маркетингової стратегії:

- Стратегія експансії (росту): орієнтована на освоєння нових ринкових ніш, диверсифікацію та інноваційний розвиток. Передбачає

активне залучення персоналу з високим рівнем кваліфікації та креативним мисленням.

- Стратегія помірного зростання (стабілізації): характерна для організацій із міцними ринковими позиціями. Акцент зміщується на розвиток внутрішнього трудового капіталу: перепідготовку, ротацію, горизонтальну та вертикальну мобільність, а також безперервний професійний розвиток існуючого персоналу.
- Стратегія реструктуризації (скорочення): впроваджується за умови необхідності ліквідації нерентабельних підрозділів. Характеризується болючими наслідками для колективу через вивільнення персоналу. Пріоритет надається збереженню лише тих фахівців, чиї компетентності є критично важливими для майбутньої моделі діяльності.

Для забезпечення результативності стратегії керівництву ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» необхідно збалансувати методи матеріального (преміювання, бонусна сітка, соціальний пакет) та нематеріального стимулювання (публічне визнання заслуг, гнучкий графік, рекреаційні програми).

Оскільки ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» наразі дотримується стратегії помірного зростання, інвестування в освітній розвиток працівників виступає ключовим фактором зміцнення його конкурентних позицій. Ефективність такої системи прямо корелює з рівнем її інтеграції в загальну мотиваційну модель організації. Підсистема реалізації стратегії фокусується на адаптації організаційної структури до тактичних та стратегічних трансформацій.

Процес впровадження стратегії конкурентоспроможності персоналу в ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» ускладнюється дуалізмом персоналу, який одночасно виступає і суб’єктом, і об’єктом управління. Це потребує реалізації комплексу дій:

- регламентація робіт, проектування технологічних карт та нормування трудових процесів;

- організація прозорих механізмів оплати та стимулювання;
- забезпечення належних умов праці та техніки безпеки;
- правове супроводження трудових відносин;
- розвиток партнерських зв'язків із зовнішніми організаціями та формування високої корпоративної культури.

Особливого значення набуває адаптація корпоративної культури до обраної стратегії. Створення сильної культури сприяє ідентифікації персоналу з цілями підприємства. Водночас процес може супроводжуватися ризиками: дефіцитом координації, неузгодженістю між оперативними та стратегічними планами, помилками у ресурсній оцінці чи недосконалістю комунікаційних каналів.

Для мінімізації цих ризиків актуальним є впровадження мотиваційного моніторингу. В ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» пропонується застосування мотиваційного тестування (табл. 3.8), що дозволить діагностувати рівень задоволення потреб персоналу.

Таблиця 3.8

Діапазон оцінювання відповідей респондентів

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

Перелік запитань мотиваційної діагностики

№ п/п	**Зміст твердження**	**Оціночна шкала**
1	Висока результативність праці повинна супроводжуватися фінансовими надбавками	+3 ... -3
2	Деталізація виробничих завдань підвищує чіткість очікувань працівника	+3 ... -3
3	Стабільність зайнятості прямо залежить від конкурентоспроможності фахівця	+3 ... -3
4	Керівництво має забезпечувати належний моніторинг умов праці підлеглих	+3 ... -3
5	Сприяння дружній атмосфері в колективі є обов'язком менеджера	+3 ... -3
...	...	...
20	Важливим фактором продуктивності є наявність сучасного технологічного обладнання	+3 ... -3

Результати тестування систематизуються в підсумковій матриці (табл. 3.9) для визначення пріоритетних потреб працівників.

Таблиця 3.9

Матриця інтерпретації результатів мотиваційного тесту

Категорія потреби	**Пункти тесту**	**Сумарний бал**
1. Самореалізація	10, 11, 13, 18	
2. Безпека	2, 3, 9, 19	
3. Повага та визнання	6, 8, 14, 17	
4. Соціальні потреби	1, 4, 16, 20	
5. Фізіологічні потреби	5, 7, 12, 15	

Моніторинг мотиваційного середовища має базуватися на регулярних соціологічних та психологічних опитуваннях, аналізі рівня життя (заробітна плата, доходи, безпека) та оцінці громадської думки щодо соціальної політики.

Важливою складовою стратегії є формування кадрового резерву, особливо в сегменті менеджменту середньої та вищої ланок, де спостерігається переважання вікової групи 45–59 років. Процес створення резерву включає відбір кандидатів та їхню цільову підготовку.

Таблиця 3.10

Матриця компаративної оцінки кандидатів у кадровий резерв

№ п/п	**Критерії (показники)**	**Кандидат 1 (бали)**	**Кандидат 2 (бали)**	**Кандидат 3 (бали)**
I	**Особистісні характеристики** (освіта, відповідальність, ініціативність тощо)			
II	**Ділові компетентності** (знання технологій, економіки, організаторські здібності)			
III	**Результативність діяльності** (виконання завдань, авторитет, конкурентоспроможність)			

Для кожного резервіста формується індивідуальна облікова картка та складаються затверджені списки висування.

Таблиця 3.11

Комплексна програма заходів щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Мишковицький спиртовий завод»

№	**Назва заходу**	**Очікуваний результат**

п/п		
1	Впровадження механізму конкурентоспроможності	Оптимізація якісних та кількісних параметрів кадрів
2	Модернізація системи матеріального та морального стимулювання	Зростання вмотивованості, лояльності та самодисципліни
3	Системна атестація та оцінка персоналу	Підвищення ефективності управління за умов раціоналізації витрат
4	Розвиток професійних компетенцій (підготовка/перепідготовка)	Зростання продуктивності праці та якості продукції
5	Структурування кадрового резерву	Забезпечення наступності управлінських кадрів

Виконані дослідження та розрахунки підтверджують економічну доцільність впровадження запропонованого механізму для ТОВ «Мишковицький спиртовий завод».

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження, спрямованого на теоретичне обґрунтування та розробку практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю персоналу, сформовано такі загальні висновки, що відображають вирішення поставлених завдань:

1. Досліджено теоретичні аспекти сутності та змісту конкурентоспроможності персоналу. З'ясовано, що в сучасних макроекономічних умовах якість персоналу є фундаментальним ресурсом забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Конкурентоспроможність персоналу має дуальну природу: на зовнішньому ринку вона визначається балансом попиту і пропозиції, а на внутрішньому (корпоративному) – інтегрованою сукупністю фахових компетентностей, особистісних якостей, адаптивності та здатності генерувати додану вартість. Доведено, що ефективне управління цією категорією вимагає переходу від екстенсивного кадрового адміністрування до активного інвестування в розвиток персоналу.

2. Узагальнено методи оцінювання якості персоналу та сучасні підходи до його розвитку і мотивації. Визначено, що для об'єктивної діагностики доцільно застосовувати комплексні методики, які поєднують кількісні (освітньо-кваліфікаційні, демографічні показники, коефіцієнти руху) та якісні (експертні бальні оцінки ділових якостей та вмотивованості) індикатори. Встановлено, що ключовими інструментами підвищення конкурентних переваг працівників є впровадження парадигми безперервного навчання та застосування багаторівневих систем мотивації, де матеріальні стимули органічно доповнюються визнанням, комфортним психологічним кліматом та перспективами кар'єрного просування.

3. Проаналізовано виробничо-господарську діяльність та стан кадрового забезпечення ТОВ «Мишковицький спиртзавод». Встановлено, що підприємство успішно пройшло етап оздоровлення після тривалої консервації: проведено реконструкцію, оновлено матеріально-технічну базу,

забезпечено стабільно високу ринкову потужність (індекс MarketScore на рівні «А») та нарощення обсягів реалізації. Водночас виявлено слабкі місця у структурі капіталу (від'ємний робочий капітал). Аналіз кадрового складу засвідчив високу стабільність персоналу: загальна облікова чисельність у 2025 році становила 140 осіб, а коефіцієнт плинності кадрів знизився до нормативних 5,7 %, що вказує на успішне утримання існуючого ядра персоналу попри відсутність активного зовнішнього рекрутингу.

4. Проведено комплексну оцінку рівня конкурентоспроможності персоналу досліджуваного підприємства. Діагностика освітньої структури виявила, що значна частина колективу (57 % у 2025 році) не має вищої освіти, що об'єктивно стримує інноваційну сприйнятливість організації та створює дефіцит вузькопрофільних інженерно-технічних спеціалістів. Незважаючи на це, експертна оцінка конкурентоспроможності промислово-виробничого персоналу за багатофакторною моделлю продемонструвала достатньо високий інтегральний показник (0,88). Проте виявлені резерви вказують на необхідність цілеспрямованого розвитку ділових якостей та компетентностей працівників.

5. Розроблено практичні рекомендації щодо формування механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Мишковицький спиртзавод». Обґрунтовано, що в межах корпоративної стратегії помірного зростання підприємству необхідно впровадити комплексну модель управління конкурентними перевагами працівників. До стратегічних напрямів подальшого розвитку віднесено:

- інституціоналізацію системи внутрішнього корпоративного навчання для самостійного «вирощування» дефіцитних інженерних кадрів;
- модернізацію мотиваційного профілю з акцентом на справедливу винагороду та покращення умов праці;
- формування та підготовку стратегічного кадрового резерву (насамперед для менеджерського складу).

Реалізація запропонованого комплексу заходів та регулярний мотиваційний моніторинг дозволять оптимізувати якісні характеристики персоналу, забезпечити стабільне зростання продуктивності праці та гарантувати довгострокову економічну безпеку і конкурентоспроможність підприємства загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М.А. Інтелектуалізація економіки: інноваційний і людський потенціал в умовах глобалізації. *Проблеми економіки та управління*. Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2008. С. 11–17.

2. Алан Б. Альбаран. Менеджмент електронних ЗМІ / (Переклад з англійської Наталі Кашуби та Андрія Іщенка). К.: Наука, 2009. 296 с.

3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

4. Білецька І. І. Конкурентоспроможність у її сучасному трактуванні. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 10 (40). С. 80-87.

5. Богиня Д.П. Концептуальні підходи до визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці. *Україна: аспекти праці*. 1999. № 6. С. 3–8.

6. Данюк В. М. Менеджмент персоналу / за заг. ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ, 2006. 98 с.

7. Бучинська Т. В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(1). С. 74-77.

8. Варналій З. С. Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети інноваційного забезпечення. Київ : Знання України, 2013. 378 с.

9. Воронкова В. Г., Венгер О. М. Формування концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. *Humanities studies* : зб. наук. пр./ Запоріз. нац. ун-т. Запоріжжя: ЗНУ. 2020. №3 (80). С. 159-177.

10. Воронкова В. Г., Метеленко Н. Г. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика : колективна монографія.

Запоріжжя. 2021. 582 с. URL: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/5219/1/AZHAZHA2021.pdf

11. Гаркавенко С. Маркетинг : підручник. 5-те вид. доп. К. : Лібра, 2007. 720 с.

12. Герасименко Г.В. Людські ресурси високотехнологічних підприємств: генезис дефініції та сучасний вектор розвитку концепту управління. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/79.pdf

13. Глевацька Н. М. Стратегія забезпечення зростання конкурентоспроможності робочої сили на підприємстві. *Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*. К.: КНЕУ, 2005. С. 25–30.

14. Грішнова О. А. Формування якості робочої сили та конкурентоспроможності працівника в процесі інвестування в людський капітал. *Конкурентоспроможність у сфері праці. Економіка праці та соціальної сфери*: Зб. наук. праць. К.: Ін-т економіки НАН України, 2001. С. 117–126.

15. Грошелева О. Г. Нові підходи до оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2007. № 1. С. 103–110.

16. Грошелева О.Г. Врахування впливу людського фактору при оцінці інвестиційної привабливості підприємства. *Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти*: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ПУСКУ, 2006. С. 74-75.

17. Данюк В. М. Менеджмент персоналу / за заг. ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ, 2006. 98 с.

18. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

19. Дубиніна.А. Товарознавство смакових товарів: Навчальний посібник. Київ: ТОВ «Професіонал», 2014. 240 с.

20. Жуковський М. О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 2. С. 54-59.

21. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2015. 148 с.

22. Іванова О.Ю. Взаємозв'язок управління персоналом та конкурентоспроможності підприємства. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2011. № 9. С. 171-173.

23. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. К.: 2008. 372 с.

24. Климчук А. О. Вплив факторів на формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2016. Вип. 7, Ч. 2. С. 6–9.

25. Коломієць В. М. Місце конкурентоспроможності персоналу в системі трудових відносин підприємства. *Держава та регіони*. 2006. №4. С. 169-172.

26. . Крушельницька О.В., Котвицький А. А. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.]. К. : Знання України, 2008. 299 с.

27. Куц Л.Л. Стратегічна стійкість підприємства: навч. посіб. Тернопіль: Інфотехцентр, 2011. С. 17-37.

28. Литвин К. В. Інтелектуальний капітал, як новий вид активів економіки, що заснована на знаннях. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеса: Науки: економіка, політологія, історія, 2018. №1 (253). С. 108–130.

29. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом: монографія / В. І.Маслов, О. С. Боднар, К. В. Гораш. Тернопіль: Крок, 2012. 320 с.

30. Мартинюк Н. Концептуальні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Економічний дискурс»*. 2016. Випуск 2. С. 15-28.

31. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.

32. Менеджмент соціальної роботи : підруч. / авт.-упоряд. : Т. Л. Надвинична, С. А. Надвиничний. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 370 с.

33. Надвиничний С. А. Управлінські процеси розвитку людських ресурсів в умовах трансформаційних змін. Матеріали доповідей ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 28 травня 2021 року) Частина 1. С. 136-141.

34. Надвиничний С. А. Сутність мотивації, основні поняття, функції та теорії. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Економіко-фінансові механізми здійснення соціально-економічного розвитку», 1 червня 2021 року. Івано-Франківськ: НАІР, 2021.

35. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможності праці: теорія і практика регулювання. Кіровоград: ПіК, 2003. 426с.

36. Ситник О.Ю. Конкурентоспроможність персоналу: складники і напрями підвищення. *Підприємництво і торгівля*. 2020. № 26. С. 82–86.

37. Славгородська О.Ю. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства. *Наукові праці ДонНТУ: Серія економічна*. 2005. № 8 С. 94-101.

38. Смірнов О.О. Діагностика конкурентоспроможності персоналу в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики*: Збірник наук. пр. Видавництво нац. Ун-ту «Львівська політехніка», 2007. С.566-572.

39. Сміт А. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй / пер. Олександра Васильєва. К.: Наш Формат, 2018. 722 с.

40. Фатхудінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації: Підручник. Київ : Кондор, 2009. 470 с.

41. Цвєткова І.І. Конкурентоспроможність персоналу: сутність та місце у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. *Культура народов Причерноморья*. 2006. № 88. С. 119–125.

42. Цимбал О. І. Незайняте населення України: оцінка та напрями забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.09.01. К., 2000. 20 с.

43. ISIC REV. 3 TECHNOLOGY INTENSITY DEFINITION Classification of manufacturing industries into categories based on R&D intensities URL: https://www.oecd.org/sti/ind/48350231.pdf

44. Deming, W. Edwards. The New Economics for Industry, Government, Education – 2nd Edition. MIT Press, 2000.

45. McGregor D. The human side of enterprise. McGraw-Hill, 1960. 423 p.

46. Porter, Micheal E. and Kramer, Mark R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility». Harvard Business Review, 2006, pp. 78–92.

ДОДАТКИ