

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра економічної теорії

Магістерська робота

Освітній ступінь - магістр

на тему: **«ЕФЕКТИВНІСТЬ СПІВРОБІТНИКІВ ЯК ДРАЙВЕР
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: студентка 2-го року навчання,

Спеціальність:

051 «Економіка»

Орлова Дар'я Юріївна

Керівник: Іванова Н.Ю._____

кандидат економічних наук, доцент,

Рецензент: Бугрова О.О._____

Магістерська робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК Колосова Н.В.

«3» червня 2024р.

ЗМІСТ

<i>ВСТУП</i>	4
 <i>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ ТА ЇЇ ВПЛИВУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КОМПАНІЇ</i>	
	8
1.1. Теоретичні аспекти поняття «ефект» та «ефективність».....	8
1.2. Основні критерії ефективності співробітників	10
1.3. Роль робочої сили у підвищенні конкурентоспроможності підприємства	25
Висновки до Розділу I.....	32
 <i>РОЗДІЛ II. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ З КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ</i>	
	34
2.1. Ефективність співробітників як інструмент підвищення конкурентоспроможності	34
2.2. Оцінка ефективності співробітників.....	40
2.3. Ефективність персоналу в умовах війни	53
2.4. Застосування результатів оцінки ефективності персоналу у стратегіях конкурентоспроможності підприємства.....	58
Висновки до Розділу II	62
 <i>РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ</i>	
	65
3.1. Шляхи підвищення ефективності співробітників	65
3.2. Пошук оптимального рішення для посилення ефективності співробітника	71
Висновки до Розділу III.....	78
 <i>ВИСНОВКИ</i>	 81

<i>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</i>	89
---	----

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність працівників є одним із факторів розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища, що забезпечує конкурентну перевагу на ринку. Ринкова економіка дозволяє повноцінно розкрити потенціал співробітника та використати складові людського капіталу для розвитку компанії, посилення позицій та вкладення своєї ролі у підвищення конкурентоспроможності національної економіки в цілому. Розвиток людського капіталу як конкурентної переваги є важливою складовою економічного розвитку, особливо в кризових умовах. Попри збільшення технологічного впливу на діяльність підприємств як інструменту для оптимізації виробничих процесів, збуту та реалізації, фактор людського капіталу не втрачає вирішальної ролі, адже є драйвером і до нових управлінських оптимізаційних рішень та інноваційного розвитку. Визначення критеріїв ефективності персоналу для підприємства є початковим етапом, що є передумовою для побудови конкурентоспроможної компанії, в умовах плінності зовнішніх умов, ринкової трансформації та трансформації ринку праці зокрема.

Компетентісний підхід, як вважають Арапова О. М., Фрідріх В. П., Модирка В. А., є фактором конкурентоспроможності компанії. Зокрема, П.Друкер розглядав працівників як актив компанії та найцінніший ресурс, що є важливою складовою в економічній системі. В міжнародній консалтинговій компанії McKinsey&Company темі людського капіталу та ефективності персоналу, в тому числі в контексті завоювання позиції на ринку, приділяють достатньо уваги в контексті відновлення після COVID-19 та в умовах глобальних криз. Інновації та талант, за McKinsey&Company, є одними із семи фронтів майбутньої конкурентоспроможності у Європі.

Для української економіки визначення шляхів підвищення ефективності працівників та посилення конкурентоспроможності вітчизняних компаній є

одним із напрямів стратегічного розвитку в контексті функціонування в умовах війни та за повоєнного відновлення.

Об'єктом дослідження є ефективність персоналу. Предмет дослідження – роль ефективності персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства з точки зору виробничих, управлінських та інноваційних аспектів.

Метою дослідження є визначення ролі ефективності співробітників у посиленні конкурентоспроможності компанії в парадигмі виробництва, управління та інновації та з урахуванням ролі держави, бізнесу та персони. З цього аналізу можуть бути сформовані висновки та рекомендації для підвищення ефективності працівників для зацікавлених сторін та визначення переліку необхідних ресурсів для досягнення цієї мети.

Основними завданнями дослідження є:

1. Визначення критеріїв ефективності працівників та їх зв'язку з конкурентними перевагами підприємства.
2. Визначення методологічних підходів до оцінки ефективності персоналу та оцінки конкурентоспроможності підприємства.
3. Аналіз української компанії на основі вибраних показників ефективності співробітників та виокремлення слабких та сильних сторін, що впливають на позиціонування у галузі.
4. Проведення оцінки впливу війни на ефективність працівників.
5. Визначення напрямів застосування результатів оцінки ефективності співробітників для побудови конкурентних стратегій.
6. Визначення рекомендацій для підвищення ефективності працівників задля посилення конкурентоспроможності підприємства та для пошуку оптимального рішення між керівництвом та найманими працівниками.

В рамках дослідження були використані такі *методи*:

- аналітичний метод було використано для охарактеризування критеріїв ефективності співробітників, показників для їх оцінки, ,
- графічний метод було використано для формування схеми для визначення впливу війни на ефективність персоналу, в тому числі з

- урахуванням потреб та зацікавлених сторін;
- метод аналізу і синтезу використано для опису різниці термінів та виокремлення дотичних понять;
 - метод абстрагування було застосовано задля визначення найбільш важливих критеріїв ефективності співробітника;
 - експериментально-ігровий метод було використано для моделювання пошуку оптимального рішення між власником бізнесу та найманими працівниками, з використанням інструментарію теорії ігор;
 - метод порівняння було застосовано задля дослідження подібностей та відмінностей в українській та польській компанії, що спеціалізується на видобутку нафти і газу, для оцінки ефективності працівників відповідних суб'єктів;
 - техніка креативного мислення «Віднімання» була використана задля пошуку рішень для підвищення ефективності співробітників в умовах обмеженості ресурсів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у створенні рекомендацій щодо підвищення ефективності співробітників з прив'язкою до обмеженості ресурсів та врахуванням вірогідної відсутності відповідних внутрішніх або зовнішніх ресурсів. Визначення внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, потреб та опис зацікавлених сторін для ефективності співробітників в умовах війни надає широкий опис задля визначення подальшої стратегії людського капіталу на мікро- та макрорівнях.

Практичне значення одержаних результатів може бути використано для формування стратегії розвитку людського капіталу для підприємства, з урахуванням потреб держави, бізнесу та персони. Результати дослідження є актуальними для підприємств як державної, так і приватної форми власності, будь-якого розміру та типу управління. Також, тема ефективності співробітників в контексті конкурентоспроможності є актуальною для формування державної політики та для освітніх та наукових закладів.

Дослідження методів ефективності працівників для підприємства були *апробовані* на XVIII Міжнародній науковій конференції «Наука та освіта» [24].

Структура магістерської роботи передбачає вступ, 3 розділи з відокремленими висновками до кожного з розділів, загальний висновок, список використаних джерел, що складається з 67 джерел. Загальний обсяг магістерської роботи – 96 сторінок.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ ТА ЇЇ ВПЛИВУ

Розділ Розділ Розділ

Розділ I. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КОМПАНІЇ

1.1. Теоретичні аспекти поняття «ефект» та «ефективність»

Визначення поняття «ефекту» та «ефективності» в сучасному розумінні набирають широкого спектру значень та різних контекстів, в залежності від обставин застосування та дотичності до теми.

Поняття «ефект» (з латинської *effektus*), за Етимологічним словником української мови, означає «дія, вплив, результат» та пов'язано з дієсловом *efficio*, яке з латинської означає «доводити, виконувати, виготовляти» [1]. Тлумачний словник сучасної української мови визначає поняття «ефект» як «результат, наслідок, яких-небудь причин, сил, дій, заходів», а «економічний ефект» - «корисний результат економічної діяльності, зиск від неї»[2]. Підхід до визначення економічного ефекту набуває позитивного забарвлення, на відміну від підходу лінгвістів, який передбачає нейтральне забарвлення.

Здебільшого при визначенні поняття «ефект» вказують на результат, зміну початкового положення. Шегда А.В., визначав ефект як «результат, наслідку зміни стану певного об'єкта, зумовленої дією зовнішнього або внутрішнього фактора»[3], який може бути різного забарвлення – позитивний, негативний і нульовий. Петровою І.В. надавала поняттю такого забарвлення - «корисний результат, визначений у вартісній оцінці»[4]. Визначене поняття у вчених може бути взаємовиключним, протилежним, суперечливим.

«Ефект» та «ефективність» не є тотожними поняттями. Головна відмінність цих двох понять полягає у тому, що «ефективність» вказує на співвідношення між результатом і витраченими ресурсами. Аналогічно і до визначення економічної ефективності, яка «характеризує зв'язок між кількістю використаних у процесі виробництва ресурсів та отриманою в результаті кількістю продукту»[5]. Відповідна, зростання кількості

виробленого продукту на одну одиницю ресурсу вказує на вищу ефективність. Часто поняття ефективності ототожнюють з результативністю, проте головною відмінністю цих понять є об'єкт фокусування – для ефективності важливо отримання результату з чітко визначеними ресурсами та їх співвідношення відповідно, а результативність фокусується тільки на кінцевих позиціях дії. Тому «ефективність» є більш доцільним поняттям для аналізу в економіці, оскільки враховує більше факторів та дозволяє коригувати використання ресурсів в тому числі.

I.O. Момот вказує, що ефективність є найважливішим стимулом розвитку, адже для посилення ефективності використовуються конкретні заходи, що сприяють цьому процесу [6]. Ефективність включає як кількісні, так і якісні показники.

В англійській мові розрізняють два поняття ефективності – *Efficiency* та *Effectiveness*. За першим поняттям *Efficiency* передбачається співвідношення використаних ресурсів до результату, за поняттям *Effectiveness* – досягнення поставленої мети або задачі. Таким чином, поняття *Efficiency* близьке до ефективності, а *Effectiveness* – до результативності. У *Cambridge Dictionary* одним із визначення *Effectiveness* є «здатність бути успішним і досягати запланованих результатів», а *Efficiency* – «якість досягнення найбільшого обсягу корисної роботи з використанням якомога меншої кількості енергії, палива, зусиль тощо» [7]. Українською *Efficiency* перекладають також як дієвість та продуктивність. Американський вчений Пітер Друкер визначав ці два поняття в англійській мові таким чином: «*Efficiency is doing the thing right. Effectiveness is doing the right thing*» [8].

Підсумовуючи, поняття «ефективності» є різностороннім та враховує декілька підходів для визначення – що базується на використанні ресурсу (*resource-based*) та що базується на досягненні результату (*result-based*). Комплексна оцінка ефекту та ефективності, з обох боків, є важливою для повноцінного аналізу та формування об'єктивних висновків, які згодом можуть бути використанні для підвищення ефективності.

1.2. Основні критерії ефективності співробітників

Грунтовний аналіз ефективності працівників має проводитись за чітко окресленими критеріями, які можна розділяти як такі, що застосовуються для оцінки управлінців, або для оцінки виконавців.

Ядранська О.В. окремо розглянула критерії для оцінки управлінської та виконавчої праці:[9]:

1. Для управлінської праці визначено такі критерії:

- Співвідношення обсягу виконання функціональних обов'язків до кількості часу;
- Співвідношення кількості зауважень щодо роботи управлінців;
- Обсяг витраченого робочого часу підлеглих, використаного на виконання відповідного завдання. Такий показник показує наскільки раціонально ставляться завдання та як управлінець може впливати на роботу своїх підлеглих, в тому числі і з точки зору використання інструментів мотивування;
- Кількість порушень у організації виробництва;
- Кількість «ноу-хау» та інноваційність.

2. Для виконавчої праці визначено такі критерії:

- Якість виконання функціональних обов'язків та кількість виробленої продукції (обсяг наданої послуги) за часовий проміжок. Слід зазначити, що показники якості та кількості мають оцінюватись системно, адже скорочення використаного часу на виконання функціональних обов'язків не забезпечує якість виробленої продукції;
- Кількість зауважень та скарг – окремо може бути оцінено як і надання зворотнього зв'язку від керівництва, колег або партнерів, так і від клієнтів;

- Обсяг витрачених ресурсів на виробництво однієї одиниці продукції;
- Оцінка порушень трудової дисципліни;
- Кількість інноваційних пропозицій.

Оцінка використаних ресурсів для виконання обов'язків, здатність до ефективної організації власного робочого часу, взаємодія з колегами, партнерами та клієнтами та інноваційна складова є спільними критеріями для оцінки ефективності як для управлінської, так і для виконавчої роботи.

У Academy to innovative HR, AIHR, (українською - Академія інновацій у сфері управління персоналом) виокремлюють 21 показник для оцінки співробітників [10], за такими підгрупами:

1. Якісні критерії ефективності:

- Управління за цілями – критерій, який вказує на уміння формувати індивідуальні цілі для співробітника та рівень досягнення поставлених цілей. Може застосовуватись як для підприємства в цілому, так і для команди або окремого співробітника;
- Суб'єктивна оцінка менеджера (англійською – Subjective appraisal by manager) – визначення рівня задоволеності менеджера найманими працівниками. Для проведення суб'єктивної оцінки може застосовуватись різний інструментарій, одним із якого є матриця “9 box grid”, яка дозволяє оцінити можливості персоналу за продуктивністю та потенціалом та надати рекомендації щодо підвищення ефективності.
- Дефекти товару – критерій, який вказує на рівень якості виробленого товару або наданої послуги;
- Кількість зроблених помилок – критерій, який вказує на обсяг зроблених помилок на одиницю виробленої продукції або використаного часу. Є одним із аналогів до попереднього показника;
- Чиста оцінка промоутера (англійською – Net promoter score) – показник,

який вказує на рівень задоволеності клієнта та його готовність порекомендувати компанію чи окремого спеціаліста;

- 360 та 180-градусний зворотній зв'язок—інструмент для вимірювання ефективності працівника на основі отриманого зворотного зв'язку від колег, керівництва та клієнтів (360-градусний) або лише колег та керівництва (180-градусний);
- Примусове ранжування (англійською – the vitality curve) – це інструментарій для оцінки співробітників за рейтингом, що дозволяє оцінити кадровий потенціал та можливості кадрового резерву.

2. Кількісні критерії ефективності:

- Кількість оброблених звернень, продажів, вироблених одиниць продукції на одного працівника або команду. Принцип до формування показників є універсальним для підприємств та може бути підлаштований під особливості виду діяльності по функціональних обов'язків в межах команди.

3. Критерії ефективності на рівні організації:

- Дохід на одного працівника (Total revenue / FTE);
- Прибуток на одного працівника (Total profit / FTE);
- Рентабельність інвестицій в людський капітал (англійською – Human Capital Return on Investment)—показник, що вказує на цінність людського капіталу для організації з точки зору повернення інвестицій в людський капітал (навчання, заходи з підвищення кваліфікації тощо);
- Відсутність на робочому місці (абсентеїзм) – показник, що вказує на рівень відсутності працівника на робочому місці до загального обсягу робочого часу;
- Понаднормова робота на одного працівника (Overtime / FTE). Збільшений рівень понаднормової роботи для працівника не є таким, що позитивно впливає на оцінку ефективності співробітника, оскільки

за умови постійно понаднормової праці подальша ефективність персоналу скоротиться через ряд факторів, таких як фізична та моральна втома та відсутність мотивації.

«Одним із найбільш важливих показників для оцінки ефективності із усіх вищезазначених є **ROI людського капіталу** (Human Capital Return on Investment (HCROI)), оскільки дозволяє визначити доцільність відповідного типу інвестицій. Цей показник відображає фінансову цінність, додану робочою силою в результаті витрачених фінансових ресурсів на працівників (в рамках навчання, управління талантами тощо)»[11, с.9].

Інклюзивність та справедливість на робочому місці стає частиною корпоративної соціальної відповідальності для підприємства у всьому світі. Для оцінки ефективності персоналу за цими критеріями може бути використана методика DEIB: Різноманітність, справедливість, інтеграція та приналежність (англійською- diversity, equity, inclusion, and belonging). Різноманітність в організації полягає у залученні працівників за різними демографічними, соціальними, культурними та фізичними критеріями (етнічна приналежність, стать, сексуальна орієнтація, вік, статус військового/ветерана, місцезнаходження, національність, інвалідність). Справедливість в організації полягає у створенні прозорих умов для кар'єрного просування, мотивування та умовах праці. Інтеграція полягає у створенні відповідного клімату в середині команди, що буде сприяти ефективнішій взаємодії, можливості розвитку кадрового потенціалу та скороченню плинності кадрів. Приналежність в організації вказує на відношення співробітника до культури та етики, побудованої в межах підприємства. На формування інклюзивної культур в межах організації впливає ряд факторів: політичні, економічні, організаційні, культурні та особистісні. В межах підприємства задля підвищення рівня інклюзивності та залученості розробляються стратегії розвитку з урахуванням відповідних факторів, а також виокремлюються ролі компанії у інклюзивних цінностях.

Поняття «людський капітал», «трудові ресурси» та «персонал» часто застосовуються у схожому контексті, але дефініція кожного поняття є різною. У Таблиці 1.1 виокремлено основні визначення зазначених понять та похідні від них поняття.

Таблиця 1.1

Різниця між поняттями «людський капітал», «трудові ресурси» та «персонал»

Поняття	Основне визначення	Похідні поняття
Людський капітал	Сукупність знань, навичок, фізичних та психологічних характеристик людини, які накопичуються протягом життя та дозволяють реалізувати свій людський потенціал. Окрім здатності людини до праці, в поняття «людського капіталу» входить і соціо-поведінкові навички та культурні особливості.	Інтелектуальний капітал, фізичний капітал, культурний капітал, підприємницький капітал
Трудові ресурси	Працездатна частина населення, яка здатна, використовуючи власні фізичні та інтелектуальні можливості, створювати матеріальні та нематеріальні блага. Структура трудових ресурсів включає у себе стать, вік, освіту, місце проживання, професію, мову, релігію, зайнятість.	Трудовий потенціал, робоча сила, працездатне населення
Персонал	Сукупність працівників, які мають трудові відносини з роботодавцем, незалежно від ступені залучення та кваліфікації.	Кадри, кадровий потенціал

Джерело: складено автором на основі [12, 13,14]

Людський капітал є всеохоплюючим поняттям в контексті розвитку людини в цілому. Часто науковці поняття «людського капіталу» поєднують із здобутками або втратами певної суспільної групи або нації в цілому. Залознова Ю.С. вважає, що під час повномасштабної війни здобутками людського капіталу в Україні є посилення національної самоідентичності, зміна цінностей, активізація волонтерського руху та формування національної цифрової культури [15].

Дослідники McKinsey вказують [16], що досвід роботи та навички, здобуті під час праці, займають близько 46% від вартості загального багатства людини (англ. Life time earnings) у розвинених країнах, а у країнах, що розвивається цей показник наближається до 60%.

«Люди, які починають роботу в професіях з вищою освітою та кваліфікацією (наприклад, юристи та стоматологи), заробляють більше, ніж інші працівники протягом життя. Для більшості з них навички початкового рівня становлять більшу частку заробітку, ніж набуті навички», - йдеться в дослідженні McKinsey «Людський капітал у роботі» [16]. Аналітики додають, що роль початкової кваліфікації для професій з нижчими освітніми вимогами є меншою, і у такому випадку зростає вага попереднього досвіду роботи.

В цілому, вартість людського капіталу для підприємства, яка має бути визначена для подальшого розрахунку ROI, включає у себе широкий перелік факторів, до яких відносяться заробітна плата, премія, програмне забезпечення, соціальне забезпечення, витрати на адаптацію, утримання тощо. HCROI визначається як різниця між доходом і витратами на людський капітал. Окремо HCROI за програмою з використання людського капіталу або кадрової ініціативи. Для цього має бути визначено різницю між чистою вигодою від проєкту (програми) та витратами на його здійснення (прямі та непрямі витрати). Зокрема, чиста вигода може включатиме очікуваний фінансових результатів за здійснення програми, підвищення продуктивності, зростання рівня задоволеності клієнтів тощо. Вплив інвестицій у людський капітал може розглядатись і не з боку прибутковості у фінансовому аспекті, а

з боку отримання вигод для подальшого ефективного функціонування персоналу. Прикладом такої програми може бути оздоровчий проєкт, який спрямований на зниження рівня стресу, зростання сконцентрованості та уважності, скорочення прогулів та плинності кадрів. Такі позначки неможливо визначити як фінансовий результат, але вони закладають базис для ефективної роботи працівника.

Для порівняння ефективності витрат на робочу силу з конкурентами визначається $TCOW/Revenue$ – тобто який відсоток загальна вартість робочої сили займає у структурі доходу.

Витрати на робочу силу є одним із основних показників, які використовуються для подальшої оцінки ефективності персоналу. Загальна вартість робочої сили (англ. Total Cost of Workforce) визначається як загальні витрати підприємства. Н.М. Самолюк до вартості робочої сили включає [17]:

- Основну ставку заробітної плати;
- Виплату премій;
- Заробітна плата в натуральній формі;
- Оплата за невідпрацьований час (зокрема, відпустки);
- Оплата пільг та додаткових послуг;
- Витрати на оплату житла працівникам;
- Витрати на соціальне забезпечення;
- Витрати на професійне навчання та інше.

У НСМІдо загальної вартості робочої сили також відносять витрати на найм та процес рекрутингу.

За даними Eurostat, які відображені на Рис. 1.1, у 2023 р. середня вартість робочої сили у країнах Європейського Союзу склала 31,8 євро за 1 годину, що на 5,3% більше за показник на попередній рік. У першу трійку за показником вартості робочої сили входять Люксембург (53,9 євро на 1 годину), Данія (48,1 євро на 1 годину) та Бельгія (47,1 євро на 1 годину). Найбільша частка витрат,

які спрямовані не на оплату заробітної плати – у Швеції та Франції (понад 30%), а середній показник для – 24,7%.

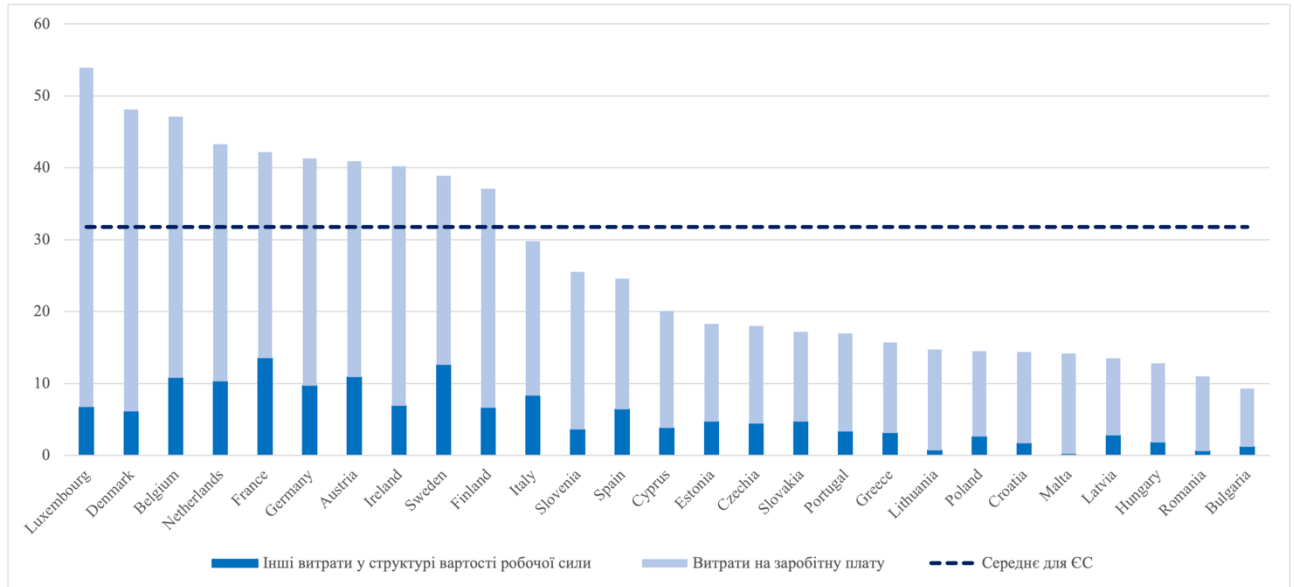


Рис. 1.1 Вартість робочої сили у країнах Європейського Союзу у 2023 р., за структурою, євро на 1 годину [18]

Державна служба статистика України у 2017 р. затвердила Методологічні положення щодо розрахунку індексу вартості робочої сили, за яким визначено, що «Вартість робочої сили - це витрати роботодавців, пов'язані з утриманням та використанням робочої сили, що включають суми фонду оплати праці працівників та витрат, які не входять до фонду оплати праці»[19]. Для визначення вартості використовується індекс, який характеризує зміну в часі середнього показника витрат за період, в розрахунку на одну відпрацьовану годину.

За 2015-2020 рр. Індекс вартості робочої сили в середньому по Україні досягав свого максимуму у 2017-му році – 135 (тобто на 35% зросла вартість робочої сили у 2017 р., у порівнянні з 2016 р.). Значний приріст був за індексом робочої сили для такого виду економічної діяльності як освіта –157,4. З 2018-го року тенденція до зростання вартості робочої сили скорочувалась, досягнувши у 2020-му році показника в 113,9 в загальному по економіці. За даними Державної служби статистики України, у IV кварталі 2021 р. індекс досяг 116,1. Найвищий результат за цей період у галузі Інформації та телекомунікацій –

126,2. Найнижчий – у галузі Професійної, наукової та технічної діяльності – 109.

Підхід до визначення ролі робочої сили може відрізнятись за галузями – креативний та некреативний сектор. Згідно з українським законодавством, «креативні індустрії - види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження, а їх продукти і послуги є результатом індивідуальної творчості»[20, с.1]. До переліку креативних індустрій належать сфери візуального (аудіовізуального) мистецтва, моди, дизайну, архітектури, медіа та інформаційних технологій, реклами, маркетингу, музейної та концертної діяльності тощо. В Україні креативну зайнятість не визначають як окрему категорію, проте задля розвитку креативних індустрій визначено особливості залучення робочої сили до відповідного виду діяльності. Водночас, зайнятість у креативних індустріях зростає. За даними Міністерства економіки, у 2020 р. показник зріс на 0,5 в.п. з 2019 р. – до 4% (або 360,3 тис. працівників). Найбільшу частку у структурі зайнятості у креативній економіці займають ІТ, близько 60%, та працівники реклами та піару, близько 10%.

Найбільше у структурі зайнятого населення за професійними групами, за даними 2021 р., займають професіонали та найпростіші професії (по 18%), а також працівники сфери торгівлі та послуг (17%). Зокрема, до 2019 р. включно найбільша частка належала найпростішим професіям, а найменшу частку протягом 2010-2021 рр. займають кваліфіковані робітники сільського та лісового господарства, в межах 1%. Кількість зайнятих чоловік перевищує кількість зайнятих жінок у абсолютному значенні у таких професійних групах: Кваліфіковані робітники з інструментом, Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин та Найпростіші професії, Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі). Кількість жінок ж більша за такими групами: Професіонали, Технічні службовці, Працівники сфері торгівлі та послуг.

На Рис. 1.2 відображено розподіл за професійними групами зайнятого населення в цілому, за результатами 2021 р..

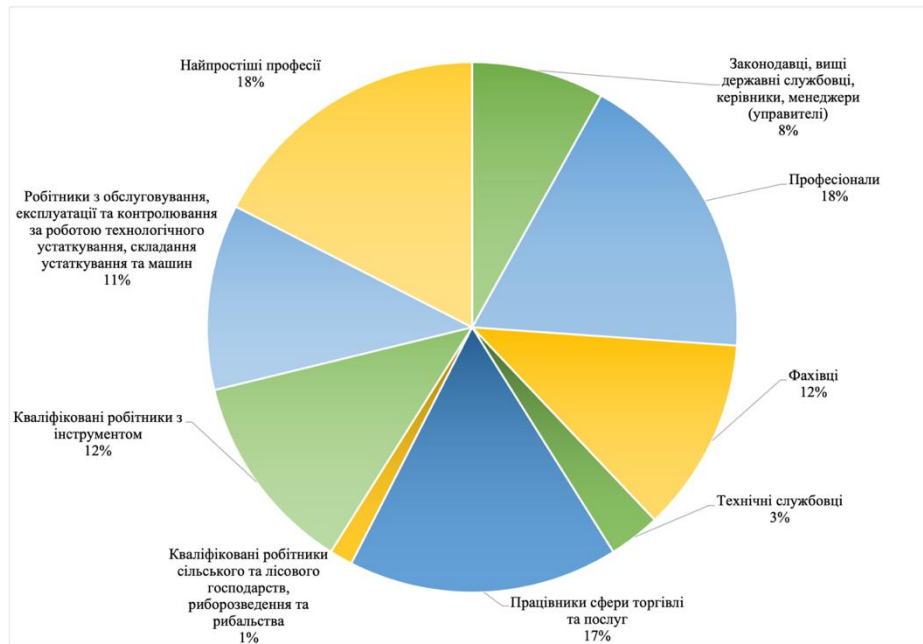


Рис. 1.2 Структура зайнятого населення за професійними групами, на 2021 р., % [21]

На Рис. 1.3 зображено індекси вартості робочої сили, що вказують на зміну показника TCOW до попереднього року та показник зміни обсягу реалізованої продукції за двома сферами економічної діяльності – Промисловість; Інформація та телекомунікації (яку можемо визначити як частину креативної економіки).

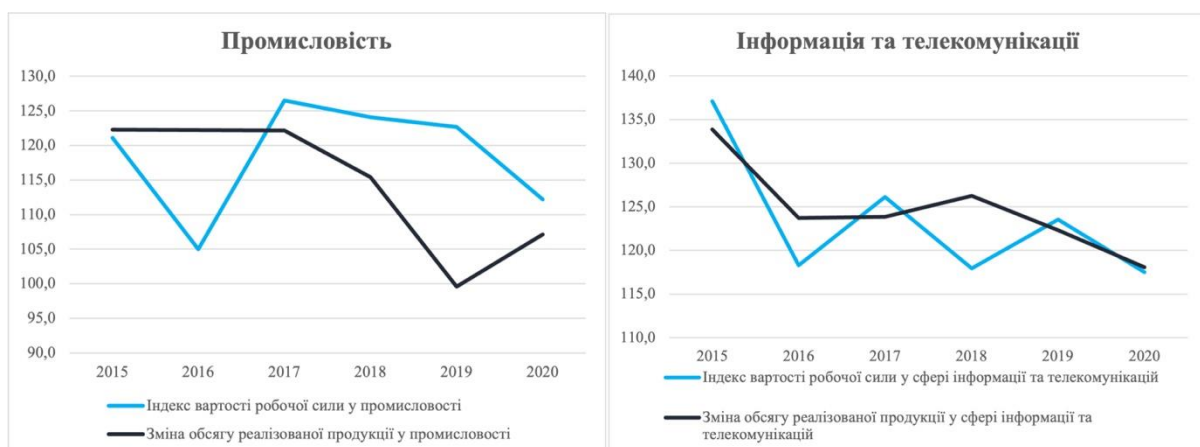


Рис. 1.3 Індекси вартості робочої сили та зміна обсягу реалізованої продукції за 2 сферами діяльності [21]

Особливістю промисловості є висока капіталоозброєність та використання дороговартісних засобів виробництва, витрати на робочу силу займають малу частку у структурі витрат промислових підприємств. У сфері інформації та телекомунікацій фактор робочої сили грає важливішу роль.

Водночас, в обох сферах наразі спостерігається тенденція до поширення використання штучного інтелекту у господарській діяльності та автоматизації процесів, що може призвести до скорочення робочих місць. Для сфери Інформація та телекомунікації спостерігається більша залежність між зміною у вартості робочої сили та зміною доходів, для Промисловості такої закономірності немає. Проте, роль ефективного персоналу для підприємств промислового комплексу має непрямий вплив – в тому числі через впровадження інноваційних рішень та ефективний менеджмент.

Робоча сила для підприємства розглядається не тільки як стаття витрат та один із факторів виробництва, а й як основний драйвер розвитку та інноваційних рішень. Новітній комп'ютер або інший засіб праці не дасть жодного ефекту у разі відсутності працівника з ним. Інноваційні та оптимізаційні рішення приймаються здебільшого за використання здібностей працівників. Можна підсумувати, що людський капітал це поєднання людських можливостей, здібностей, вроджених та набутих навичок, а також соціо-психологічних та фізичних аспектів, що мають вплив на ефективність праці.

Аналітики McKinsey визначили 6 архетипів працівників[22]:

1. На порозі звільнення (англ. – The quitters). Ця група складає близько 10% від робочої сили в типовому підприємстві. Такі співробітники можуть не показувати найгірші результати у компанії, проте вони є одними із найменш задоволених та відданих. Прагнення до звільнення спричинено розчаруванням у місці/сфері діяльності, думками про неоціненність тощо. Також, інколи працівники такого архетипу можуть бути у пошуках більш високооплачуваної роботи.
2. Порушники (англ. – The disruptors). Для цього архетипу характерний перманентний стан невдоволення робочим місцем та можливе

підштовхування своїх колег до негативного ставлення до компанії. Такий тип є найбільш деструктивним та має найвищий потенціал невдоволення та небезпеки. Продуктивність таких працівників падає, водночас, їх діяльність може призвести і до зниження продуктивності всієї команди. Ця група займає близько 11% від робочої сили типового підприємства.

3. Помірно незалучені (англ. – The mildly disengaged). До цього архетипу відносять працівників, які виконують мінімум своїх повноважень, їх рівень задоволеності роботою нейтральний, але вони не виконують деструктивної функції. Ризиками для цього архетипу є зв'язки з двома попередніми групами, через їх вплив. Задля підвищення ефективності таких працівників має бути посилена система мотивації. Ця група займає близько 32% від робочої сили типового підприємства.
4. Подвійні ковші (англ. - The double-dippers). До цього архетипу відносять працівників, які залучені до двох або більше робіт, і, відповідно, не є повністю відданими основному місцю. Для таких співробітників важливими є можливості кар'єрного просування та розширення обов'язків. Ця група займає близько 5% від робочої сили типового підприємства.
5. Надійні та віддані (англ. – The reliable and committed). Цей архетип представляє ядро компанії – стабільних виконавців, з високим рівнем задоволеності. Такі співробітники мають виключно позитивний вплив на колег. Ця група займає близько 38% від робочої сили типового підприємства.
6. Процвітаючі зірки (англ. – The thriving stars). До цього архетипу відносять головних талантів та потенційних «зірок» у компанії, які досягають успіхів у кар'єрі та стійкого рівня добробуту та продуктивності. Такі співробітники також мають виключно позитивний вплив на колег. Основною задачею для менеджменту є збереження потенціалу співробітників такого архетипу та формування можливостей

для розкриття талантів, їх втілення та ефективного застосування. Ця група займає близько 4% від робочої сили типового підприємства.

Оцінка ефективності співробітників є необхідним етапом для управління персоналом та побудови стратегії розвитку підприємства. Завдяки оцінці керівництво отримує поточні результати, а також може виявити слабкі місця задля корегування подальших дій для посилення ефективності персоналу.

Підходи, які використовують для оцінки ефективності співробітників можуть бути об'єднані у 3 групи: кількісні методичні підходи, якісні методичні підходи та комплексні підходи [23]. «До кількісних методичних підходів можна віднести метод ранжування та метод бальної оцінки. До якісних методичних підходів відносять метод «360 градусів», методи бенчмаркінгу і довільних характеристик. До комплексних методичних підходів відносяться метод Джека Філіпса, метод оцінки персоналу за КРІ і метод «Центр оцінки»»[24]. У Таблиці 1.2 згруповано переваги та недоліки відповідних методологічних підходів.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки методів до оцінки ефективності персоналу

Назва	Короткий опис	Переваги	Недоліки
<i>Кількісні методологічні підходи</i>			
Метод ранжування	Рейтингова оцінка з визначенням частки «найкращих» та «найгірших» співробітників, з подальшим ухваленням рішення щодо їх подальшої роботи в компанії	Об'єктивність, простота підрахунку, універсальність, стимул до підвищення конкурентоспроможності працівників	Психологічний тиск, потреба у мінімальній кількості працівників для проведення оцінки
Метод бальної оцінки	Система оцінювання за балами, створення рейтингу	Простота підрахунку; низькі витрати за реалізації методики	Потреба у додатковій інформації для формування стратегії

Продовження табл. 1.2

<i>Якісні методологічні підходи</i>			
Метод «360 градусів»	Групування результатів опитування керівництва, колег та клієнтів	Об'єктивність, стимул до взаємодії із сторонами опитування	Зосередження на слабких сторонах
Ділова гра	Моделювання поведінки співробітника у бізнес-процесі	Реалістичність, відокремленість	Ігнорування фінансового аспекту
Метод бенчмаркінгу	Виокремлення рівню – «бенчмарку» з еталонними характеристиками та формування порівняльної характеристики з іншими працівниками	Безперервність процесу, низькі витрати	Постійний перегляд критеріїв, можливе застосування лише у компаніях з 50< працівників
Метод довільних характеристик	Систематизація «перемог та поразок» для працівника	Простота у застосуванні, динамічність	Неповна оцінка, психологічний тиск
<i>Комплексні методологічні підходи</i>			
Метод Джека Філіпса	Систематизація якісних та кількісних характеристик	Взаємодія, об'єктивність	Ігнорування процесу навчання, відсутність стимулу до конкуренції
Метод оцінки персоналу за КРІ	Оцінка виконання поставлених цілей та задач	Індивідуалізація, об'єктивність, ширше охоплення характеристик, оперативність, прозорість	Складність групування остаточних результатів
Метод «Центр оцінки»	Набір завдань – інтерв'ю, кейси, тестування, ігри	Ширше охоплення; можливість для формування кадрового резерву	Високі витрати на реалізацію

Джерело: складено автором на основі [11, 25, 26]

У більшості методів оцінки ефективності персоналу використовується трирівнева система оцінки показників: базовий рівень – встановлення мінімального рівня, досягнення якого означає задовільну оцінку; нормативний рівень – встановлення нормативного значення, бенчмарку, досягнення якого

означає позитивну оцінку; рівень мети – встановлення бажаного рівня за показником, який виступає ціллю для досягнення.

Оцінка ефективності співробітників в організації складається з таких етапів:

1. Аналіз та оцінка характеристик підприємства, виду діяльності, факторів зовнішнього середовища, особливостей галузі.
2. Формулювання стратегічних цілей та потреб організації.
3. Виокремлення критеріїв ефективності та визначення об'єктів оцінки.
4. Вибір методологічного підходу для оцінювання ефективності співробітників.
5. Процес оцінки, збір та акумулювання даних.
6. Оформлення та демонстрація результатів оцінювання.
7. Корекція або формулювання стратегії після отримання результатів.

Дослідники McKinsey&Companу створили окремий Індекс здоров'я організації (англ. – The Organizational Health Index) [27], в якому 9 напрямів для «здорового стану підприємства: напрям, координація та контроль, лідерство, мотивація, інновації та навчання, робоче середовище, потужності, зовнішня орієнтація, звітність.

Окремо розглянемо напрям «Інновації та навчання». Одним із показників, що оцінюється за цим напрямом є “top-down innovations” –низхідні інновації, принцип яких полягає у підтримці нових ідей керівництва. Тобто, ланка керівництва розглядається як основне джерело інноваційних рішень. Окремо, за ОНІ, розглядається показник інноваційності найманого робітника, рівень поширення та обміну знань всередині організації, відтворення ідей на основі аналітики та даних, захоплення зовнішніх ідей. Поведінка співробітників та операційна дисципліна, оцінка діяльності (англ. – people performance review), за ОНІ, розглядається у напрямі «Координація та контроль». У напрямі «Робоче

середовище» розглядаються такі показники як відкритість та довіра, прозорість діяльності, інклюзія та приналежність, безпека праці.

В McKinsey&Companу вказують на здоров'я організації як джерело конкурентної переваги: «latest findings on organizational health demonstrate that it remains the best predictor of value creation and a sustainable source of competitive advantage into day's global marketplace» [28]. В сучасних умовах аналітики виокремлюють декілька напрямів зміни поточного середовища, що впливають в тому числі і на залучення робочої сили. По-перше, в умовах кризи COVID-19 значна кількість працівників перейшли до гібридного режиму роботи, що є викликом для роботодавців з точки зору підлаштування режиму роботи. Також, викликом стає використання інструментарію штучного інтелекту для роботи. Створення інституційних можливостей для розвитку співробітників, розвитку людського капіталу та забезпечення технологічного переходу є критичною потребою. За оцінкою McKinsey&Companу, лише 5% компаній оцінюють наявні власні інституції як сприятливі для трансформацій.

1.3. Роль робочої сили у підвищенні конкурентоспроможності підприємства

За Великим тлумачним словником української мови, «конкуренція – це суперництво в якій-небудь галузі, боротьба за досягнення кращих наслідків» [2, с.565], а «конкурентоспроможність – це здатність до конкуренції; здатність науково-технічної та матеріальної продукції, товарів з сукупністю споживчих властивостей відповідати вимогам даного ринку на певний період» [2, с.565].

За В. О. Василенко, конкурентоспроможністю підприємства є «можливість його ефективної господарської діяльності і практичної реалізації в умовах конкурентного ринку» [29], а І. З. Должанський розглядав це поняття як «можливість ефективно розпоряджатися власними та запозиченими ресурсами» [30]. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства залежить від

забезпечення ресурсами, в тому числі і робочою силою, яка визначатиме перевагу в умовах конкурентного ринку.

Важливо виокремити і поняття «конкурента стратегія», яка за тлумачним словником визначається як «довготривалі дії фірми у боротьбі з конкурентами, що спираються на підвищення якості товарів, зменшення витрат тощо»[2, с.565]. Ефективність персоналу має прямий вплив на підвищення якості персоналу та, в тому числі, відноситься до сфери управління витратами. Таким чином, управління персоналом та заходи, спрямовані на підвищення його ефективності, є частиною конкурентної стратегії.

За Ковальською Л.Л. виділяють декілька рівнів конкурентоспроможності: національної економіки, регіону, галузі, підприємства, продукції [12, с.546]. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є фундаментом для розвитку галузі, регіону та національної економіки в цілому.

Конкурентоспроможність підприємства визначається як «здатність забезпечити конкурентні переваги у фінансовій, виробничій, соціальній, науково-дослідній та іншій діяльності, в результаті чого випускається конкурентоспроможна продукція в умовах обмеженості у ресурсах та часі для задоволення потреб споживачів»[12, с.554].

Часто конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність продукції ототожнюють. Але такий підхід не дозволяє оцінити діяльність компанії в цілому та вдосконалити ті аспекти, які напряму з продуктом на пов'язані – наприклад, діяльність управлінських підрозділів, ефективне використання ресурсів, ESG, соціальна відповідальність тощо. Деякі фактори не будуть напряму впливати на якість товару, але вони змінюють позиціонування фірми у галузі та національній економіці, роблять підприємство привабливішим для шукачів роботи.

Видатний економіст Адам Сміт розглядав «поділ праці» як ключ до підвищення продуктивності. Це дозволяє кожному працівнику сконцентруватися на відповідному наборі знань та навичок та підвищувати

ефективність і забезпечувати більшу спеціалізацію робочої сили. Також, це сприятиме інноваційному та технологічному розвитку робочого місця.

Салазар, Вільчез та Позо визначали, що ефективне навчання персоналу грає важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності бізнесу[31]. Вплив ефективного персоналу на конкурентоспроможність підприємства можна розглядати з декількох сторін. По-перше, персонал є одним із об'єктів управління конкурентоспроможністю, забезпечуючи прямий вплив. З іншого боку, інноваційна, технологічна, управлінська та виробнича діяльність також є об'єктами управління конкурентоспроможністю, таким чином, вплив ефективного персоналу на ці сектори діяльності компанії можуть здійснюватися і опосередковано.

Арапова О. М., Фрідріх В. П., Модирка В. А. визначають компетентісний підхід як фактор конкурентоспроможності компанії, його суть полягає у «розробці та застосуванні на практиці моделей компетенції співробітників, їх підбору, оцінці підготовці» [32; с. 209]. Модель компетенції може мати роль еталону, стандарту. Автори визначають такі типи компетентності, які впливатимуть на конкурентоспроможність підприємства: інтегративна (інтеграція знань, умінь та навичок при виконанні поставлених знань); соціально-психологічна (включає у себе такі підтипи як лідерська, перцептивна, концептуальна); організаційна або управлінська. Окремо визначають такі рівні компетенції в ієрархії: професійні, рольові, функціональні, стратегічні, ключові. Чітке визначення системи компетенції залежить від особливостей підприємства та має бути підлаштовано під власну унікальну систему задля результативних управлінських рішень, що позитивно впливатимуть на конкурентоспроможність фірми.

Якості співробітників можуть бути віднесені до конкурентних переваг як властивості, що забезпечують «виграш» над конкурентами, тому важливо розглянути типи ринкової поведінки. Омеляненко Т.В. визначає 6 типів ринкової поведінки, які пов'язані з теорією ігор: альтруїзм (максимізація виграшу іншого), кооперація (максимізація спільного виграшу), рівність

(мінімізація різниці між власним і чужим вигрaшем), індивідуалізм (максимізація власного вигрaшу), суперництво (максимізація відносного вигрaшу), агресія (мінімізація вигрaшу іншого). На співробітників підприємства покладається роль збільшення (або втримання) конкурентних переваг, визначених поняттям конкурентоспроможності[33]. За М.Портером виділяють 3 типи стратегій формування конкурентних переваг: цінового лідерства, диференціації, фокусування.

Складовими конкурентоспроможності є внутрішні та зовнішні фактори[34]:

- Внутрішні: управлінські методи, організація процесу виробництва, прогнозування, планування та аналітика, впровадження інноваційних рішень, ступінь задоволення потреб споживачів, якість, технічне оснащення;
- Зовнішні: політична та безпекова ситуація, економічні та логістичні зв'язки, наявність ресурсної бази, законодавча база та регулювання.

Управлінський та кадровий потенціал є складовою конкурентного потенціалу підприємства. Складовими управлінського потенціалу є навички та здібності менеджерів усіх рівнів, здатність до організації умов для функціонування підприємств. Складові кадрового потенціалу розглядаються з точки зору здатності до інновацій, генерування ідей, а також кваліфікації, освітнього рівня, психофізичних характеристик. Управлінський та кадровий потенціал можуть розглядатись як окремі чинники конкурентоспроможності. Зокрема, кадрове забезпечення є частиною конкурентоспроможності ресурсного потенціалу, а механізми управління, гнучкість і оперативність – складова такого чиннику як конкурентоспроможність системи менеджменту. Інноваційна складова, драйвером якої є персонал, є переважної більшості чинників конкурентоспроможності, адже вона є драйвером розвитку підприємства в цілому та на початковому етапі створення інновації дає беззаперечну перевагу на ринку.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства, як і оцінка ефективності персоналу, може бути відокремлена на 3 розділи –Finance, Innovation, Communication (Position). За фінансовими аспектами, конкурентоспроможність може бути оцінена методами аналізу фінансово-економічних показників або методом прогнозування фінансових результатів. За позиціонуванням підприємства в секторі може бути використано Метод BCG matrix, модель Shell/DPM (Direct Policy Matrix). В контексті інновацій, важливо оцінювати новий вклад підприємства у галузь, здатність генерувати інноваційні продукти та рішення та доцільність використання ресурсів на цю мету.

Швед Т. В. та Біла І. С. виокремлюють такі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: «що ґрунтуються на основі аналізу порівняльних переваг, на основі теорії рівноваги підприємства та галузі, на основі теорії ефективної конкуренції, на основі теорії якості продукції, на основі мультиплікатора, на основі експертних оцінок»[35; с. 407]. Додатково згруповано системи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства: матричні, графічні, індексні, аналітичні. Вибір метода залежить від потреб та особливостей підприємства. В Таблиці 1.3 виокремлено переваги та недоліки трьох методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва методики	Суть	Переваги	Недоліки
Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ)	В залежності від розташування компанії на матриці обирається відповідна стратегія.	Простота у застосуванні; інструментарій дозволяє аналізувати конкурентоспроможність за підрозділами.	Недостатність залучення показників для оцінки, що призводить до неповного аналізу; відсутність оцінки ефективності інвестицій.

Продовження табл. 1.3

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції	Оцінка за 4-ма груповими показниками (ефективність виробничої діяльності, фінансового положення, ефективність організації збуту та просування, конкурентоспроможності товару).	Ширша оцінка; адаптивний для різних видів діяльності або підрозділів.	Відсутня оцінка взаємодії між відокремленими одиницями підприємства (наприклад, як взаємодії виробничий та маркетинговий підрозділи)
Метод експертної оцінки	Надання експертної оцінки на основі аналізу кількісних та якісних показників.	Використання незалежної експертизи; простота та універсальність	Необхідність у додатковому фінансуванні сторонніх експертів.

Джерело: складено автором на основі [35, 36]

В McKinsey розглядають «7 фронтів, які визначатимуть майбутню конкурентоспроможність в Європі» – інновації, енергетика, капітал, ланцюги поставок, талант, масштаб, регулювання. Структурні зміни впливають на ринок праці в країнах Європейського Союзу. Як вказують аналітики, «Європа дещо втратила увагу до навичок майбутнього: у 2021 році в ЄС було приблизно на 20 відсотків менше випускників STEM на тисячу жителів, ніж у Сполучених Штатах, і на 45 відсотків менше, ніж у Південній Кореї» [37]. Суттєвий вплив мають і демографічні труднощі, старіння нації та низька народжуваність. Необхідним для розвитку фактором визначають так звану Flexicurity – стратегію, яка поєднує у собі гнучкість робочої сили (flexibility) та потребу у безпеці та зниження ризиків безробіття (security). Європейська комісія

визначала основні компоненти, які сприятимуть розвитку «гнучкої безпеки» на ринках праці – гнучкість та надійність договірних угод між працівником та роботодавцем, комплексні стратегії навчання, системи соціального забезпечення [38]. У McKinsey рекомендують країнам ЄС концентруватись на перекваліфікації та формуванні нових навичок у співробітників «середнього стажу». Інструментами для цього можуть бути спільні проєкти корпорацій з освітніми установами, державними органами та іншими корпораціями. Прикладом ефективної співпраці є об'єднання 20 автомобільних компаній, у тому числі Renault і Volkswagen, у рамках «пакту про навички», який має на меті допомогти понад семистам тисячам працівникам автомобільної промисловості отримати навички, необхідні їм для можливостей «зеленого» переходу.

Процес посилення конкурентних позицій на ринку та посилення ефективності працівників є подібним за етапами. Першим етап для формування плану нарощування конкурентоспроможності є визначення основних факторів впливу та їх оцінка. Другий етап полягає у формуванні системи конкурентних переваг через визначення основних завдань та цілей, які планується виконати в рамках розвитку конкурентних переваг. На третьому етапі розробляються основні заходи для досягнення поставлених задач та цілей у поєднанні з використанням фактичних конкурентних переваг. Четвертим етапом є розробка та реалізація відповідних програм з підвищення конкурентоспроможності. Останнім етапом є проведення моніторингу виконання визначених пунктів, моніторингу реалізації конкурентних переваг та подальша корекція стратегічного плану з розвитку конкурентоспроможності [39].

Конкурентоспроможність підприємства залежить і від конкурентоспроможності національної економіки, яка залежить від таких факторів: особливості зовнішньої торгівлі, позиція на міжнародних ринках, залежність від іншої держави у контексті товару або сировини (наприклад, залежність від імпортованих енергетичних ресурсів), ринкова інфраструктура,

правове поле, інфраструктурна база, інтеграція до міжнародних об'єднань тощо.

Висновки до Розділу I

Ефективність як поняття може бути визначено як співвідношення результату до використаних ресурсів (resource-based) або як стану досягнення мети (result-based). Ефективність персоналу першочергово базується на співвідношенні витрачених ресурсів до отриманого результату. Такий підхід дозволяє в подальшому вибудовувати стратегію з підвищення ефективності працівників, з урахуванням обмеженості ресурсів та необхідності їх раціонального використання. Конкретне визначення показників ефективності може бути виокремлено тільки за умов аналізу специфіки посадових обов'язків (наприклад, управлінська або виробнича посада) та особливостей підприємства (сфера діяльності, розмір, стиль управління, фінансові та кадрові можливості, особливості регулювання тощо).

Набір критеріїв та методологічних підходів до проведення оцінки ефективності працівників є широким, частина з них є універсальною для кожної організації, частина – специфічною, або такою що може бути підлаштована під особливості підприємства. Загалом, критерії оцінювання ефективності співробітників базуються на таких принципах як рівень виконання поставлених завдань, сприяння покращенню фінансових результатів підприємства, рівень професійних навичок, компетенція, рівень особистих та комунікаційних навичок, інноваційний потенціал, ініціативність та творчість, продуктивність, дотримання дисципліни, відповідальність та організованість.

Результати аналізу ефективності працівників можуть бути використані не лише задля формування політики мотивації та стимулів, а й для оцінки внеску працівника в розвиток компанії, розвиток кадрового потенціалу та людського капіталу, ефективного управління ресурсами та бізнес-процесами, підвищення якості робочого середовища.

Робоча сила та людський капітал є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності компанії навіть за умов технологічного прогресу та автоматизації процесів. Факторами впливу є продуктивність, інновації, креативність, якість виробленої продукції, здатність до адаптації до змін на ринку. Ефективні працівники вносять свій внесок у виробничий процес, а також є каталізатором інноваційних змін та технологічних здобутків.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можуть співставлятися із методами оцінки ефективності персоналу – наприклад, застосування принципів методу бенчмаркінгу, експертної оцінки, інтегральної оцінки є подібних для обох процесів оцінки. Також, процес формування стратегія діяльності підприємства базується на результатах оцінки ефективності персоналу та оцінки конкурентоспроможності. Основними етапи обох процесів є:

- Аналіз зовнішнього середовища та визначення показників, на яких базуватиметься оцінка;
- Формування критеріїв оцінювання та вибір методики;
- Процес оцінювання;
- Вибір стратегії на основі отриманих результатів;
- Моніторинг результатів виконання стратегії та корекція.

РОЗДІЛ II. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ З КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Ефективність співробітників як інструмент підвищення конкурентоспроможності

Розвиток підприємництва розглядається всебічно. Одним із факторів економічного розвитку є людський капітал, який охоплює в собі набуті та вроджені навички та уміння, накопиченні знання та фізичні показники. До навичок можна додатково віднести “soft skills”, емоційний інтелект, культурний рівень, логічну стійкість тощо. Оскільки інтелектуальний капітал є частиною людського капіталу, то можна вказати, що система освіти та науки є важливим фактором для формування ефективного персоналу, через проведення навчальних процесів та підвищення кваліфікації. Окремо розглядаються фізичні показники вказують - стан здоров'я людини, здатність виконувати функціональні обов'язки.

В рамках сучасних економічних систем, стрімкого науково-технологічного прогресу, заміщення простої ручної праці технологічними рішеннями для працівників стали більш цінними рівень кваліфікації та творчі здібності. Адже, завдяки відповідній кваліфікації, умінні управляти отриманими знаннями, керувати своїми “hard and soft skills” та здатністю до формування нових ідей, відбувається процес створення інновацій, який є одним із головних факторів економічного розвитку[11].

Американський економіст Гері Беккер вказав, що людський капітал «формується за рахунок інвестицій в людину, серед яких можна назвати навчання, підготовку на виробництві, витрати на охорону здоров'я, міграцію і пошук інформації про ціни і доходи»[23].

В умовах сучасного світу знання мають тенденцію до швидкого старіння через технологічний прогрес. Також, одним із факторів зовнішнього середовища є поширення застосування інструментарію штучного інтелекту.

Тому процес навчання має ставати безперервним, що забезпечуватиме постійне вдосконалення кадрів та відповідність потребам бізнесу та ринку в цілому.

За Робертом Солоу, «одним із факторів, яким забезпечується зростання економіки є технологічний прогрес, який реалізується через зростання ефективності праці найманого робітника»[40, с.335]. Технологічний прогрес є похідною від використання людського капіталу у процесі підприємницької діяльності.

У Світовому банку розрахунок Індексу людського капіталу (the Human capital index) проводять за трьома групами показників - виживання (survival), школа (school), здоров'я (health). Цей індекс є глобальним виміром людського капіталу, проте результати можуть застосовуватись і на рівні підприємства, для оцінки кадрового потенціалу в межах країни, наприклад, для виходу на зовнішні ринки. Людський капітал з точки зору основних показників освіти та здоров'я важливо вивчати і для оцінки продуктивності наступного покоління робітників. Держава, під час формування своєї соціальної політики, може використовувати НСІ для визначення загроз та можливостей для розвитку людського капіталу всередині.

Окремо розглядається креативний потенціал та таланти у контексті розвитку людського капіталу. Європейська бізнес-школа INSEAD випускає щорічний індекс конкурентоспроможності талантів [41], класифікуючи країни на чемпіонів, відстаючих, кульгавих та посередніх. До ТОП-4 за GTCI -2023 входять такі країни як Швейцарія, Сінгапур, США, Данія та Нідерланди. Аналітики бізнес-коли вказують, що ключовими факторами конкурентоспроможності талантів у тих країнах, які визнано чемпіонами за GTCI є високий рівень соціального захисту, здатність відповідати попиту на робочу силу, відкритість до іноземних інвестицій та талантів.

Підвищення конкурентоспроможності, з урахуванням розвитку людського капіталу та підвищення ефективності співробітників, може розглядатись як на макро-, так і на мікрорівні.

На рівні підприємства однією із конкурентних переваг є кваліфікація – рівень професіоналізму, майстерності та креативності персоналу, за рахунок якого формується кадровий потенціал компанії. Інші конкурентні переваги, зокрема, інновації, продуктивність праці, результативність менеджменту, також стосуються людського фактору. Конкурентні переваги діляться на внутрішні та зовнішні [42]. Людський фактор прямо чи опосередковано впливає на конкурентні переваги компанії, вказано в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Вплив людського фактору на конкурентні переваги підприємства

Види конкурентних переваг	Вплив людського фактору	Вигода від підвищення ефективності співробітника
Виробничі	Вплив продуктивності праці на обсяги виробництва	Зростання виробництва та масштабування
Кваліфікаційні	Вплив професіональних та особистісних навичок на виробничий процес (hard and soft skills)	Підвищення якості виробленого продукту або наданої послуги; зростання продуктивності; інноваційний потенціал
Управлінські	Вплив системи менеджменту, побудованої управлінцями, на результати підприємства	Ефективний розподіл праці між співробітниками та зростання вмотивованості
Інноваційні	Формування інноваційних рішень та застосування креативних методів для виконання обов'язків та розв'язання завдань	Розвиток інновацій; впровадження нових ідей для підвищення продуктивності та більш ефективного залучення наявних ресурсів
Географічні	Вплив географічних, культурних та етнічних особливостей на діяльність компанії	Регіональний розвиток та запобігання трудовій еміграції

Комунікаційні	Вплив зовнішньої та внутрішньої комунікації на прийняття рішень, інформаційне забезпечення	Зростання рівня інформаційного забезпечення та збільшення результативності від комунікаційних кампаній
Іміджеві	Вплив особистого бренду на розвиток та діяльність підприємства	Збільшення впізнаваності бренду, його етичності та моралі

Складено автором на основі джерел [42]

Роль людського капіталу управлінців на підприємстві є значною в контексті забезпечення його конкурентоспроможності. Вона полягає у оцінці бізнес-середовища, аналізу власних конкурентних переваг та проведення паралелей з конкурентами, формування стратегії посилення «ключових компетенцій», організація діяльності всередині підприємства відповідно до визначених цілей. Мотивація працівників, розробка планів, в тому числі і технологічного аспекту, розробка методів стимулювання персоналу, формування напрямів розвитку компанії, управління ефективністю працівників є частиною управління конкурентоспроможністю підприємства [43].

Мотивація співробітника є одним із драйверів до підвищення ефективності. Високий рівень мотивації спричиняє високий рівень залученості співробітника до посадових обов'язків або відповідного проєкту та більшу продуктивність. Мотивація може бути розглянута як отримання додаткової вигоди у майбутньому в обмін на зростання продуктивності та ефективності в поточному моменті. Також, вмотивованість може стати стимулом для інноваційних рішень на робочому місці задля досягнення результату. Заставнюк Л. І. мотивацію персоналу усіх рівнів визначає як один із етапів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, поряд з плануванням, організацією та контролем [34]. Мотиваційна система включає економічну, соціальну, психологічну та організаційну складові, поєднання яких дає синергетичний ефект. В разі недостатнього рівня вмотивованості співробітників існують такі ризики: операційні, кадрові, іміджеві, ризики

благополуччя, ризики продуктивності [44]. Вони зумовлюють вплив на плинність кадрів, продуктивність праці, рівень задоволення роботою, співпрацю всередині команди.

На ефективність персоналу впливають не тільки інструменти, які застосовуються безпосередньо до співробітників. Для великих корпорацій важливим інструментом для формування сприятливого середовища є інструменти соціального партнерства. Наприклад, найбільша приватна енергетична компанія ДТЕК виділяє для себе 5 ключових напрямів соціального партнерства: енергоефективність у комунальному секторі, охорона здоров'я, розвиток соціально-значущої інфраструктури, підвищення активності місцевих громад, розвиток бізнес-середовища[45]. Заходи із соціального партнерства створюють сприятливий клімат для поточних або потенційних співробітників компанії та створює умови для розвитку робочої сили в середині країни (регіону) та стає запобіжником трудової еміграції.

Бренд роботодавця є одним із базових факторів для формування конкурентної команди, в рамках визначення іміджевої конкурентної переваги. Для розрахунку рейтингу «50 найкращих роботодавців воєнного часу» за результатами 2022 р. від Forbes Ukraine визначено такі критерії – «бренд, рівень заробітної плати, умови праці, соціальний пакет, внесок компанії у перемогу, інформаційна відкритість, відчуття захищеності у працівників, можливості для розвитку та інше»[46]. До першої п'ятірки увійшли компанії Genesis, JTI Україна, Syngenta, EPAMSystems, PhilipMorris.

Як зазначалося у Розділі 1, одним із показників для визначення ефективності персоналу є виручка на одного працівника. Порівнюючи з рейтингом роботодавців, можна дійти висновку, що показник виручки на 1 співробітника не корелює із рейтингом найкращих роботодавців з декількох причин. По-перше, комфорт співробітників та умови можуть не співпадати з високим рівнем прибутковості, що пов'язано із особливістю сфери діяльності. Наприклад, IT-бізнес є високомаржинальним, але на початковому етапі він потребує певного набору інноваційних рішень, які дозволили налаштувати

процеси, які дозволяють нарощувати прибуток та ефективність підприємства. По-друге, порівняння за виручкою на 1 працівника може бути релевантним лише за умови співставлення подібних компаній (для порівняння з конкурентами) або для визначення зміни у часі для одного підприємства.

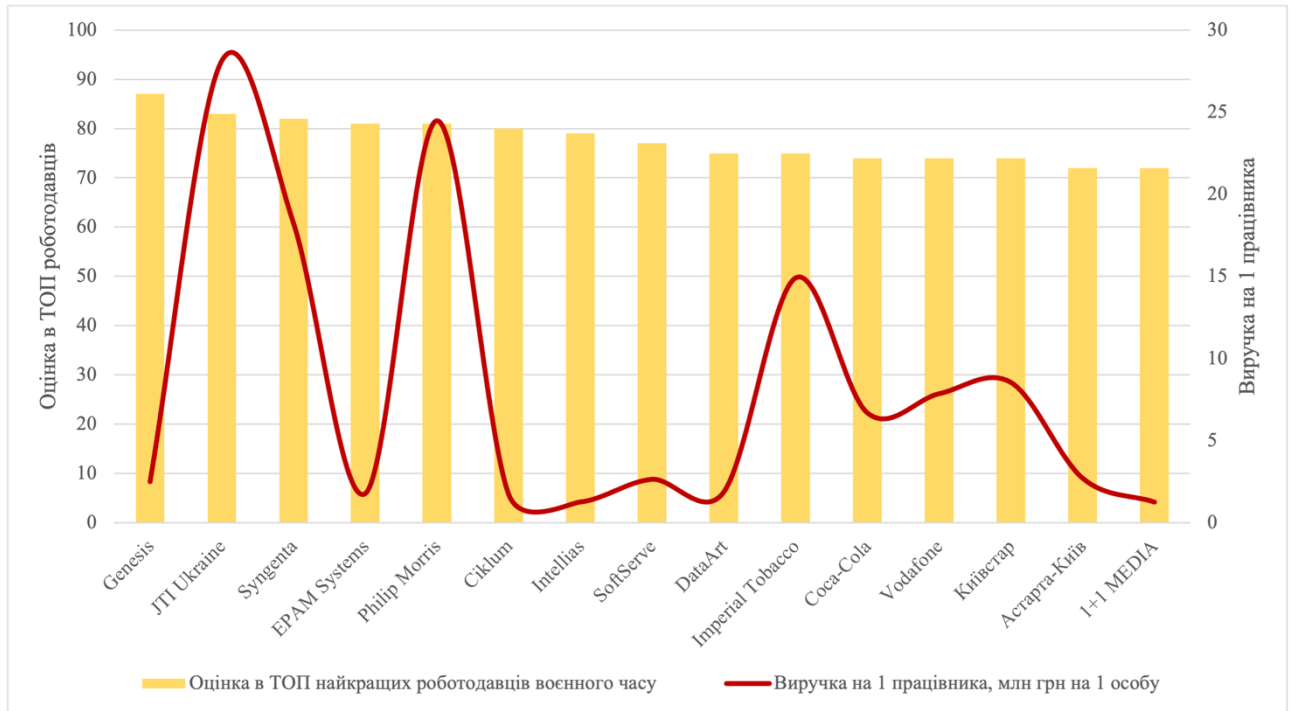


Рис. 2.1 Виручка на 1 працівника для компаній, що входять до рейтингу «50 найкращих роботодавців воєнного часу» за результатами 2022 р. [46]

Також, серед критеріїв оцінки роботодавців воєнного часу були закладені такі показники, як бренд, інформаційна відкритість, внесок у перемогу, що є такими, що напряду з ефективністю співробітників не пов'язані, за винятком окремих структурних одиниць у компанії. Водночас, такі показники можуть бути віднесені до організаційної складової мотиваційної системи, що впливає на конкурентоспроможність підприємства. До цієї складової відносять рівень корпоративної культури, етику та систему ціннісних орієнтирів.

Конкурентоспроможність персоналу є одним із чинників конкурентоспроможності підприємства та, водночас, показником ефективності співробітників. Виокремлюють такі складові трудового потенціалу як чинників конкурентоспроможності: вік, стать та освіта, психофізичні дані, мотивованість, мобільність та готовність до змін, кваліфікація та професійний досвід, здатність до навчання, здатність до інноваційних рішень, здатність до

креативу та творчості, здатність до підприємницької активності [47].

Сукупність відповідних здатностей, що набуті з народження або впродовж життя, та навичок визначає подальшу результативність підприємства та позиціонування на ринку. Характеристики працівників мають відповідати потребам підприємствата ринку.

«Конкурентні переваги персоналу – особливості демографічного, професійного, освітнього та/чи особистісного характеру, які забезпечують перевагу над наявними або потенційними конкурентами» [48].

Складовими конкурентного потенціалу працівників є інноваційний, освітній, особистісний, мотиваційний та інтелектуальний потенціал. Задля розвитку потенціалу створюються сприятливі умови праці, соціально-економічні умови, впроваджуються інструмент матеріальної та нематеріальної мотивації.

2.2. Оцінка ефективності співробітників

Показники та методика їх виміру (інструментарій, аналіз, оцінювання) є двома найважливішими аспектами для проведення оцінки ефективності співробітників на підприємстві.

Показники для проведення оцінки ефективності можуть бути згруповані за такими 3-ма напрямками: Фінанси, Комунікації та Інновації. Такий набір напрямів дозволяє більш широко розглянути ефективність працівника, врахувати організаційні особливості, специфіку фінансового менеджменту, особистісні навички та здатність до продукування інновацій.

Оцінка за фінансовими показниками допомагає проаналізувати економічну доцільність роботи кожного показника, вигоду та витрати на додаткову одиницю праці, продуктивність та економічну ефективність. Оцінка здатності до продукування інновацій та економічний ефект від впровадження нових розробок показують наскільки співробітник може бути каталізатором інноваційного розвитку на підприємстві, шляхом впровадження

новітніх методик роботи, продуктів та ідей в цілому, фінансовий результат від новітніх рішень. Показники за комунікаційними навичками вказують на взаємодію всередині команди, компанії, із стейкхолдерами та клієнтами[11].

Показники за кожним напрямом було згруповано та визначено підхід до оцінки кожного з них. Для кожного показнику визначено рівень застосування за такою класифікацією: особистісний, командний, організаційний, галузевий, національний. В Таблиці 2.2 наведені показники для розділу Фінанси.

Таблиця 2.2

Фінансові показники для характеристики ефективності співробітника

Назва та формула (за наявності)	Короткий опис	Рівень застосування
Дохід на одного працівника $RPE = \text{Дохід} / \text{Чисельність персоналу}$	Показник, який вказує на дохід, який у середньому генерує кожен працівник.	Організаційний
Прибуток на одного працівника (Profit per employee) $RPE = \text{Прибуток} / \text{Чисельність персоналу}$	Показник, який вказує на прибуток, який у середньому генерує кожен працівник	Організаційний
Додана вартість на людський капітал $HCVA = (\text{Дохід} - (\text{Операційні витрати} - \text{Витрати на персонал})) / \text{Чисельність персоналу}$	Показник, який вказує на фінансову цінність інвестицій у людський капітал	Організаційний
Повернення на інвестиції в людський капітал $HCROI = \text{Дохід} - (\text{Операційні витрати} - \text{Зарплати й Премії}) / \text{Зарплати й премії}$	Показник, який відображає рентабельність інвестицій у людський капітал	Командний, організаційний

Джерело: складено автором на основі [11]

Показники доходу на прибутку підприємства у розрахунку на одного працівника є такими, що застосовуються на рівні організації. Відповідні

чинники розглядаються у динаміці, порівнянні з попередніми періодами. Також, показники дозволяють оцінити та порівняти власну прибутковість з компаніями-конкурентами. Дохід та прибуток на одного працівника вказують в тому числі і на ефективність використання працівників та рівень їх продуктивності. Чим вищий показник, тим вища продуктивність працівників. Водночас, такі показники вказують на рівень продуктивності персоналу в цілому та неможливий до застосування для окремо визначеного співробітника. Також, може бути використано такий показник як продажі на одного працівника. На ці показники в тому числі впливають такі фактори, як розмір та вік компанії, плинність кадрів та механізм ціноутворення на товари та послуги.

Вказані коефіцієнти не мають стандартизованих еталонних значень, підприємство ставить за мету їх максимізацію. Доцільно проводити порівняльний аналіз зі значеннями за попередні періоди або з середніми за галузі.

Показники доданої вартості на людський капітал та повернення інвестицій в людський капітал дозволяють оцінити ефективність інвестицій у людський капітал, в тому числі шляхом впровадження наукових програм, заходів із підвищення кваліфікації тощо. Значення доданої вартості людського капіталу дозволяє оцінити реальний фінансовий вплив працівників в організації. Позитивно на цей показник впливає стимулююче робоче середовище, інвестицій у R&D. Водночас, показник HCROI, повернення інвестицій в людський капітал, може застосовуватись як для більш узагальненої оцінки інвестицій у кадри на рівні організації, так і для оцінки окремих команд або департаментів. Аналіз за цим показником дозволяє оцінити вплив ініціатив щодо розвитку кадрів в підприємстві, вплив навчальних та науково-дослідних програм, виявлення прогалин в управлінні людським капіталом на підприємстві та визначення потреб персоналу.

Показники для розділу Інновації представлені в Таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Інноваційні показники характеристики ефективності співробітника

Назва формула (за наявності)	Короткий опис	Рівень застосування
Пропозиції «ноу-хау» <i>Кількість ідей працівника за період часу</i>	Показник, який вказує на здатність генерувати інноваційні ідеї в межах робочих повноважень	Особистісний, командний
Економія ресурсів від інноваційних рішень	Показник, який вказує на ефективність запропонованих інновацій.	Особистісний, командний, організаційний
Підтримка низхідних та висхідних інновацій	Показник, що вказує на рівень поширення інновацій від працівників до керівництва і навпаки	Організаційний, командний

Джерело: складено автором на основі [4, 12, 49]

Показники, які оцінюють ефективність працівників в контексті інновацій, можуть застосовуватись на різних рівнях – особистісний, командний, організаційний, галузевий. Кількість пропозицій «ноу-хау» є універсальним та може бути застосований як для оцінки працівника, що виконує виконавчі функції, так і для того, що виконує управлінські функції. Відповідний показник може бути розраховано для декількох етапів інноваційного процесу: розробка ідей, комерціалізація інноваційних рішень, виробництво з використанням інноваційних рішень. Економія ресурсів від інноваційних рішень та інноваційний прибуток є важливими показникам для оцінки інноваційного потенціалу та доцільності впровадження нових рішень та аналізу ефекту від них.

Підтримка низхідних (англійською – top-down) та висхідних (bottom-up) інновацій – це показник, що вказує не тільки рівень підтримки інноваційних рішень всередині організації в цілому, а ще й надає аналіз щодо особливостей

організаційної структури та рівня зв'язку між управлінцями та виконавчим персоналом, що дає змогу оцінити і систему менеджменту.

Ефективним можна вважати такий персонал, який залучений до процесу розробки, створення та впровадження інновацій у бізнес-процесах (від виробництва та маркетингу) [11].

Показники для розділу Комунікації представлені в Таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Комунікативні показники характеристики ефективності співробітника

Назвата формула (за наявності)	Короткий опис	Рівень застосування
Оцінка комплексного залучення (Diversity, equity, inclusion, and belonging) <i>Рівень залученості за ознаками</i>	Оцінка інклюзивності та залученості за рядом показників	Особистісний, командний, організаційний, національний
Чистий рейтинг промоутера (NPS – Net promoter score) <i>Рейтинг за рекомендаціями</i>	Показник, що вказує на рівень задоволеності клієнта роботою співробітника та організації в цілому	Галузевий
Рівень задоволення співробітника (employee happiness/employee satisfaction) <i>Оцінка за результатами опитування</i>	Показник, який вказує на рівень задоволення працівника умовами праці.	Командний, організаційний

Джерело: складено автором на основі [11, 23, 50]

Оцінка комунікаційних навичок та результатів діяльності працівника, пов'язаної з комунікаціями проводиться за показниками на рівні контактів всередині команди або компанії, зі стейкхолдерами, з власниками та акціонерами, з громадськістю, з органами місцевої та державної влади, з контролюючими установами тощо. Показник комплексного залучення вказує

на рівень інклюзивності, залучення, рівності та приналежності в компанії. Оцінене значення має відповідати законодавчим нормам та стратегій, що стосується цього напрямку. В сучасному бізнес-середовищі сприятливі умови для інклюзивності є важливим пунктом для розвитку співпраці з рядом потенційних інвесторів та в цілому корпоративному позиціонуванні компанії. Чистий рейтинг промоутера та рівень задоволеності працівника фактично вказують на рівень комунікації з клієнтами та всередині команди. Рівень задоволеності працівника дозволяє оцінити комунікацію на всіх рівнях.

Ефективним, з точки зору комунікацій, можна назвати такого співробітника, який продуктивно взаємодіє на всіх рівнях – в команді, із підлеглими та керівниками, із клієнтами, із контрагентами, стейкхолдерами, державою тощо. Така взаємодія приводить до збільшення дохідності, нових інноваційних рішень, підвищення продуктивності праці [11].

Слід зазначити, що кожен із показників повинен бути підлаштований під окреме підприємство та галузь. Наприклад, інновації на підприємстві можуть розглядатися з кількох боків – як інновації в технологіях для ІТ-галузі або як інновації в маркетингу або роботі з клієнтами у сфері послуг.

За приклад було проаналізовано ефективність працівників підприємства нафтогазовидобувного сектору. В цілому, сфера видобутку газу і нафту є досить специфічною, в тому числі в контексті управління людським капіталом та ефективністю працівників.

Під час аналізу ефективності працівників на підприємствах такої галузі мають бути враховані такі аспекти:

- Можливе покладання спеціальних обов'язків на підприємство для забезпечення населення доступними енергоресурсами, що знижує показник чистого фінансового результату;
- Проходження трансформаційного шляху декарбонізації та адаптація до змін клімату;
- Прив'язаність до світових цін на енергетичні ресурси, що впливає на

- дохідність підприємства;
- Технічне забезпечення праці та технічна компетентність;
 - Безпека на робочому місці;
 - Специфіка управління ризиками, в тому числі іміджевими та корупційними ризиками;
 - Умови державного регулювання у галузі та вимог до підприємств галузі видобутку нафти і природного газу, підзвітність та прозорість;
 - Потреба у переході до низьковуглецевих технологій;
 - Особливості принципів корпоративного управління.

Видобуток нафти і природного газу та трейдинг енергоресурсами є одним із найбільш прибуткових бізнесів. Пропонується розглянути Групи компаній, що працюють у цьому секторі в Україні та Польщі, задля визначення ролі ефективності співробітників для конкурентоспроможності компанії – Група Нафтогаз (Україна) та Група Orlen (Польща).

Група компаній Нафтогаз є найбільшою в українському секторі газовидобутку. Її діяльність охоплює такі енергетичні підсектори: розвідка та видобування вуглеводнів (підрозділи видобувають понад 70% українського газу), зберігання природного газу, транспортування нафти, трейдинг енергоресурсами, постачання газу населенню, розподіл газу, теплоенергетика, відновлювана енергетика, діджитал-технології в енергетиці. В Групі людський капітал визначають як «економічну цінність сукупності знань, навичок, компетенцій та досвіду персоналу Компанії, повна віддача від якої можлива у разі високого рівня залученості персоналу» [51]. Українська компанія визначає, що задля власного розвитку необхідно розвивати потенціал вже чинних співробітників та залучати талановиту молодь, яка володіє дефіцитними компетенціями. В Нафтогазі відзначають брак низки критичних професійних компетенцій, наприклад у технологіях горизонтального буріння та завершення свердловин у низькопрохідних колекторах, а також геологорозвідки, буріння та видобутку ресурсів нетрадиційного газу та морського шельфу. Навчання та

розвиток співробітників в Групі оцінюють як недостатньо системний та вказують на налагодження механізму, зокрема, через обмін досвідом з іноземними профільними підприємствами. Важливим напрямком розвитку у компанії вбачають залученість до співпраці із закладами освіти, для підготовки молодих талантів.

З огляду на запит найбільшої нафтогазової компанії на кваліфіковані кадри було оцінено кількість вступників на бакалаврські програми за галузями знань. Найбільше вступників на навчальний рік 2022/2023 на бакалавра було за такими галузями знань: Освіта та педагогіка (12,41% від загальної кількості осіб, що були прийняті до ЗВО на бакалаврську програму), Управління та адміністрування (12,39%), Інформаційні технології (11,62%), Право (7,83%) та Соціальні та поведінкові науки (6,72%). Розподіл за галузями знань зображено на Рис. 2.2.

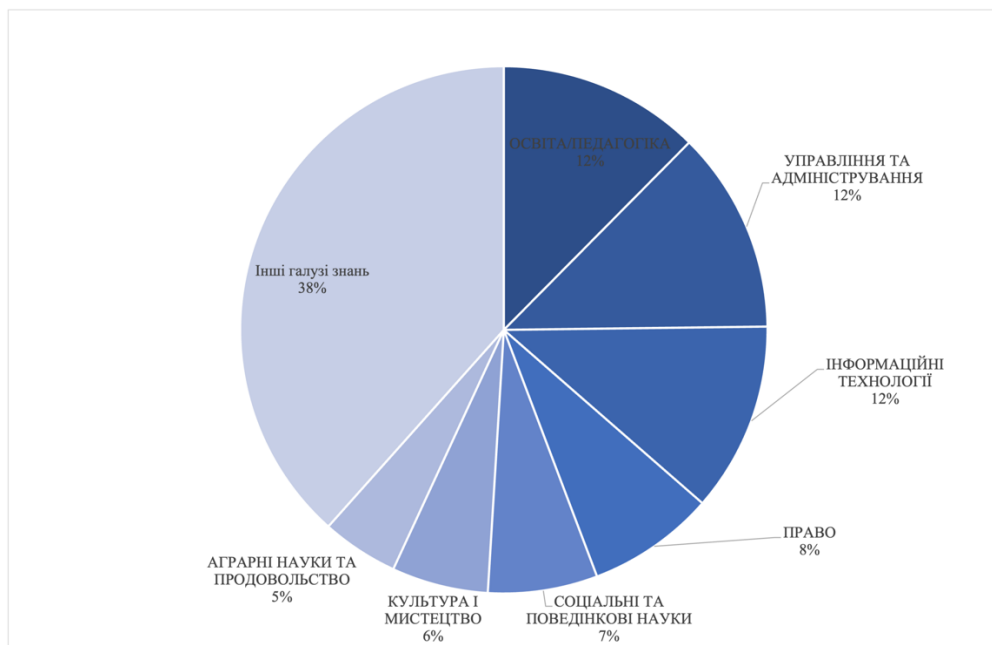


Рис. 2.2 Частка за галузями знань у кількості прийнятих осіб до ЗВО на бакалавра, на навчальний рік 2022/2023, % [21]

Попри початок повномасштабної війни в 2022 р. кількість осіб прийнятих осіб на бакалавра на навчальний рік 2022/2023 зростає на 6,7% у порівнянні з попереднім навчальним роком. Зростання спостерігалось за такими галузями знань: Освіта та педагогіка, Культура та мистецтво, Богослов'я, Електрична

інженерія, Архітектура та будівництво, Воєнні науки та інші. Скорочення за рік відбулось у таких галузях: Журналістика, Міжнародні відносини.

На Рис. 2.3 зображено динаміку у залучені нових студентів до інженерних галузей (Механічна інженерія, Електрична інженерія, Автоматизація та приладобудування, Хімічна інженерія та біоінженерія, Електроніка, автоматизація та електронні комунікації, Виробництво та технології). Частка інженерних галузей складає близько 10% у загальній структурі вступників протягом визначених трьох навчальних років.

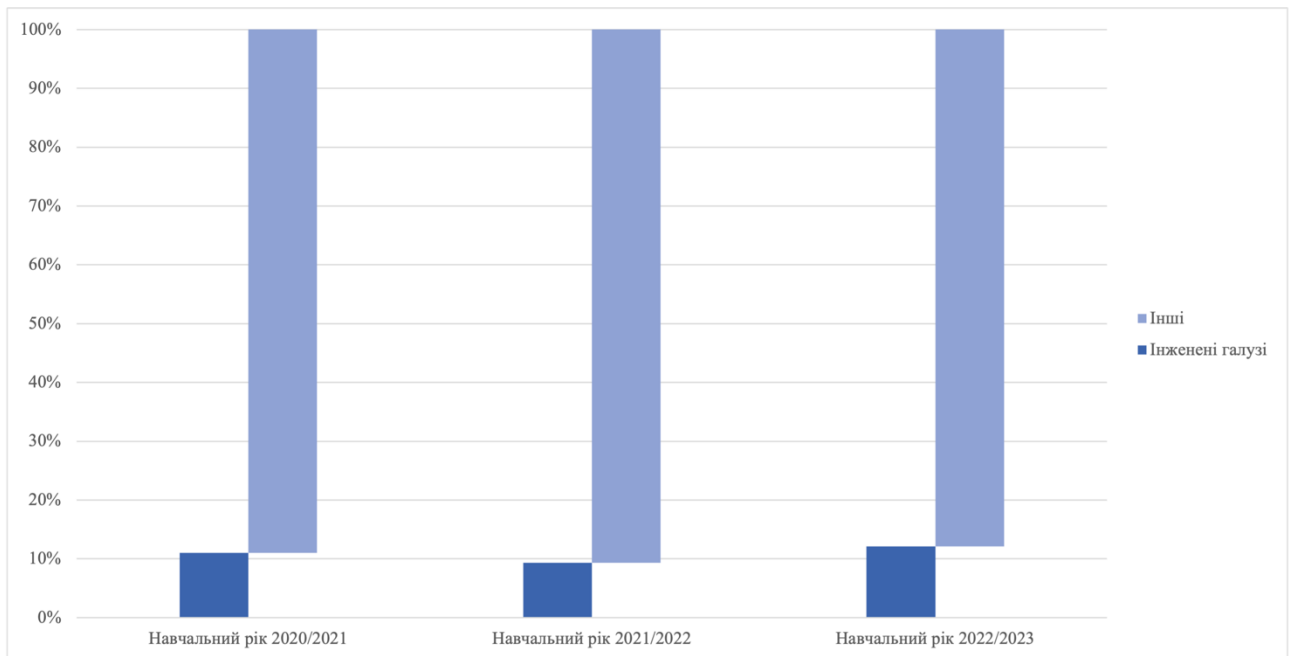


Рис. 2.3 Інженерні галузі знань у структурі вступників до ЗВО на бакалаврські програми, % [21]

Водночас, кількість вступників за спеціальністю Нафтогазова інженерія та технології на навчальний рік 2022/2023 зросла на 37% у порівнянні з попереднім роком – до 661 осіб. Наразі така кількість осіб-потенційних випускників є і досі недостатньою для покриття попиту на таких спеціалістів, проте тенденція ж позитивною, навіть в умовах повномасштабної війни.

Можна дійти висновку, що наявність кваліфікованих кадрів у вузьких технічних спеціальностях є важливим чинником для підвищення конкурентоспроможності підприємства, і галузі в цілому. Показником такого є оцінка потреб Групи Нафтогаз.

Окремо можуть розглядатись освітні програми для менеджерів різних ланок в рамках великої корпорації, в тому числі і з державною часткою у власності. Нафтогаз, як одна із найбільших українських компаній, впроваджує внутрішні освітні програми для менеджерів середньої та молодшої ланки за такими темами як «Мотивація», «Основи управління» та «Ефективна комунікація» [52, с. 133]. Для співробітників технічних напрямів влаштовують професійні тренінги на базі навчально-курсівих комбінатів. Попри розвинену систему соціального забезпечення, можливостей для розвитку та дозвілля, заробітну плату у Групі визначають як один із найбільш дієвих інструментів для утримання персоналу, в умовах браку робочої сили та міграції кваліфікованого виробничого персоналу.

Група Orlen – польський енергетичний гігант, який працює у сфері видобутку нафти і газу, трейдингу, виробництві та розподілу електричної енергії, будівництві об'єктів відновлюваної енергетики. Підрозділу Групи працюють в Польщі (головний офіс розташований у Польщі), Німеччині, Чехії, Литві, Латвії, Естонії, Мальті, Швеції, Нідерландах, Словаччині, Угорщині, США та Канаді. Ринкова капіталізація Orlen складає близько \$18,9 млрд.

Люди у Групі Orlen виступають як одна із п'яти цінностей (Люди, Відповідальність, Енергія, Надійність та Розвиток). За внутрішньою оцінкою Orlen, опублікованою у річному звіті за 2022 р. [53], рівень задоволеності працівників складає 75%. Такий високий результат пов'язаний із більш ефективною комунікацією з менеджерами, винагородами ініціативності та сприятливим балансом між роботою та особистим життям. Задля посилення кадрової політики та підвищення ефективності управління в умовах поглинання компаній у Групі Orlen було розроблено нову модель компетенції, яка названа як мультиенергетична модель компетенції, яка описує набір навичок та знань окремо для керівних і некерівних посад. Модель використовуватиметься в процесах підбору, розвитку та навчання персоналу. В рамці цінностей Orlen для людського капіталу важливими факторами є

етика, професіоналізм та співпраця. В польській Групі як один із ризиків із низькою вірогідністю настання визначають стійкий дефіцит кваліфікованих кадрів у нафтогазовій галузі, тому вважають за потрібне підтримувати професійно-технічну освіту. Підприємства польської Групи Orlen можуть бути орієнтиром для підприємств Групи Нафтогаз та потенційним конкурентом на газовому ринку. Специфіка структури групи та відсутності відокремлено видобувної компанії не дає змогу зробити повноцінну оцінку за ідентичними показниками, проте досвід, управлінські рішення та консолідовані значення по Групі дають можливість проаналізувати стан ефективності персоналу та впливу на конкурентоспроможність. Якщо для української Групи Нафтогаз ризик дефіциту кваліфікованих кадрів є одним із найбільш вірогідних та створює реальну загрозу для діяльності підприємства, то у Групі Orlen вірогідність настання такого ризику оцінена як низька, що вказує на достатній рівень освітніх програм за цим напрямом.




Аналіз результатів оцінки ефективності персоналу в компанії може визначатись як розвиток за певний часовий проміжок (з року в рік) або у порівнянні з підприємствами-конкурентами.

У Таблиці 2.5 визначено основні показники для визначення ефективності персоналу у Групі Нафтогаз, за результатами 2021-2022 рр.

Таблиця 2.5

Ефективність персоналу в Групі Нафтогаз за результатами 2021-2022 рр.

Показник	2021	2022	Зміна
Фінансові аспекти			
RPE (в \$ на 1 працівника)	\$148 827	\$117 360	-21,1%
HCVA	\$33 364	- \$2 986	-109%
HCROI	\$105 434	- \$8 650	-108%

Рівень залученості працівників			
Витрати на благодійність та соціальну інфраструктуру	\$9,4 мільйони	\$14,9 мільйони	+58%
Оцінка за показником гендерної рівності	24% серед усіх працівників – жінки (серед керівного складу, 63% - чоловіки, 37% - жінки)	26% серед усіх працівників – жінки.	+2 в.п.
Політики, кодекси	Антикорупційна програма, долучення до механізму прозорих публічних закупівель, Кодекс корпоративної етики, Програма «Енергія розвитку» тощо	Аналогічно до попереднього року	→
Імідж та репутація, за оцінкою YouControl			
Згадка у розслідуванні, кількість за рік	30	27	
Фігурант у розслідуванні, кількість за рік	4	3	
Негативна згадка у розслідуванні, кількість за рік	1	0	
Рейтинг «Репутаційні активісти» (для видобувного підрозділу АТ «Укргазвидобування»)	158,33 (6 місце)	168,60, 1 місце (*показник на 2023 р.)	+5 місць

Складено автором на основі джерел [54, 55, 56]

Початок повномасштабної війни у 2022 р. негативно вплинув на фінансові показники прибутковості Групи Нафтогаз. За результатами 2022 р., операційний збиток Групи склав 60,5 млн грн, собівартість реалізації зросла на 46,9%, більшою мірою за рахунок зростання собівартості придбаного природного газу (+188%), собівартості придбаної нафти і нафтопродуктів (+321%). Витрати на персонал та відповідні соціальні нарахування у структурі собівартості зросли на 22% у 2022 р., у порівнянні з попереднім періодом. За даними консолідованої фінансової звітності за результатами 2022 р., витрати на персонал займають найбільшу частку у структурі адміністративних витрат – 77%. Зокрема, компенсація топ-менеджменту включена до складу адміністративних витрат.

Група впроваджує міжнародні практики з етики, корпоративної соціальної відповідальності, соціального партнерства. Також, з огляду на особливості діяльності підприємства у нафтогазовій діяльності, Група впроваджує політики з безпеки праці та здоров'я, порядок проведення аудиту HSE (Health, Safety and Environment).

В Групі відзначають, що досягнення повноцінної гендерної рівності є важкодосяжним серед працівників на усіх рівнях, через фізичні аспекти праці. Збільшення частки жінок з у складі працівників на 2 в.п. у 2022 р. значною мірою пов'язана із мобілізацією чоловіків до армії. Водночас, у порівнянні з середнім показником залученості жінок у нафтогазовій галузі, за даними World Petroleum Council, Група Нафтогаз має кращий показник на 4 в.п. (26% проти 24%).

Як оцінюють в Нафтогазі [51], в умовах воєнного стану мобілізація чоловіків негативно впливатиме на стійкість роботи та утримання персоналу. В акціонерній компанії оцінюють, що залучення жінок також може бути ускладнено через внутрішню та зовнішню міграцію.

Репутація у медіа, за даними аналітичного порталу YouControl[56], у 2022 р. Краще оцінена через скорочення згадувань у журналістських розслідуваннях. Також, за даними рейтингу якості управління корпоративною

репутацією [54], АТ «Укргазвидобування», дочірнє підприємство НАК «Нафтогаз України», з 2021 р. до 2023 р. значно покращило свої позиції, перемістившись з 6 місця в 2021 р. за оцінкою серед компаній газовидобувного сектору до 1 місця в 2023 р.. Під час розрахунку рейтингу оцінюються показники за такими напрямками: репутаційна стабільність, іміджевий капітал КСВ, медіаактивність, інноваційний підхід, антикризова крихкість. За визначені 2 роки АТ «Укргазвидобування» найбільше зросло за таким напрямом як репутаційна стабільність. Основними факторами для визначення репутаційної стабільності є системний характер PR-діяльності, позитивна реакція цільової аудиторії на PR-кампанію, ефекти від заходів з управління репутацією. Таким чином, оцінка іміджу та репутації підприємства показує ефективність працівників PR-відділу.

Нафтогазовидобувна галузь є такою, що потребує значних капітальних вкладень та є залежною від устаткування. Проте, людський капітал грає одну із головних ролей задля розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Вплив людського фактору та ефективності працівника відокремлюється за типами діяльності в межах підприємства: виробництво, збут, управління. Окремо слід розглядати витрати на розробки та дослідження, створення власних науково-дослідних центрів або впровадження взаємодії з науковцями задля впровадження інноваційних рішень у компанії.

2.3.Ефективність персоналу в умовах війни

Країни, на території яких тривають бойові дії стикаються із системними проблемами на ринку праці та відтоком людського капіталу з країни. За оцінками Конфедерації роботодавців України [57], країна втратила близько 30% робочої сили.

Сервіс work.ua, станом на вересень 2023 р., оцінював, що категоріями з найменшою конкуренцією (за середньою кількістю відгуків на одну вакансію) є

такі [58]: робочі спеціальності та виробництво, будівництво, сільське господарство, туризм та сфера обслуговування. Водночас, категоріями з найбільшою конкуренцією є ЗМІ та медіа, ІТ, секретаріат та діловодство, шоу-бізнес, маркетинг та реклама. За оцінками Національного банку України [59], попит на робочу силу зростає з початку 2024 р., проте підприємства стикаються з проблемами у пошуку як кваліфікованих, так і не кваліфікованих кадрів. У промисловості зберігаються негативні очікування щодо скорочення чисельності працівників у секторі. Кадровий дефіцит пов'язаний із міграцією населення, кількість мігрантів за межі України, станом на березень 2024 р., за оцінками ООН, зросла до 6,5 млн. осіб., лівова частка з яких – кваліфіковані кадри та молодь. Також, продовжується процес внутрішнього переміщення осіб з регіонів, які найбільше страждають від обстрілів, у більш безпечні області, що структурно змінює розміщення робочої сили та потреби у кадрах. В НБУ оцінюють, що через такий дефіцит кадрів посилюється тиск на підвищення заробітних плат.

Таким чином, на вітчизняний ринок праці та кадровий потенціал війна вплинула через такі канали: масштабна внутрішня та зовнішня міграція, різке зростання рівня безробіття, посилення диспропорцій.

Також на ринок праці та залученість працівників під час війни впливають такі фактори:

- Зміна пропозицій на ринку праці за гендером – збільшення пропозицій від жінок на ринку праці та скорочення пропозицій від чоловіків через мобілізацію;
- Збільшення пропозицій на ринку праці від людей з інвалідністю;
- Зміна ринку праці для державної служби через очікуване скорочення фінансування державного апарату;
- Нестабільність психо-емоційного стану в умовах війни.

Основними викликами повоєнного відновлення стануть перерозподіл робочої сили між секторами економіки, залучення ветеранів та переселенців до

ринку праці, створення додаткових програм для вразливих верст населення та адаптації ветеранів.

Якщо розглядати економіку в умовах війни як особливу організацію виробничого процесу із ефективним залученням ресурсів задля підвищення обороноздатності країни, то робоча сила є одним із таких ресурсів. Особливостями функціонування економіки в умовах війни є різке зростання потреби у продукції ВПК, необхідність захисту критичних об'єктів та відновлення пошкодженої інфраструктури, зміна логістичних маршрутів та перепрофілювання. Робоча сила в таких умовах може бути використана для забезпечення нагальних потреб держави у конфлікті. За Законом України «Про правовий режим воєнного стану», військове командування може «використовувати потужності та трудові ресурси підприємств, установ і організацій усіх форм власності для потреб оборони, змінювати режим їхньої роботи, проводити інші зміни виробничої діяльності, а також умов праці відповідно до законодавства про працю» [60].

На ефективність персоналу в умовах війни впливає ряд зовнішніх та внутрішніх факторів. Високий рівень небезпеки та ризик окупації став передумовою для посилення міграційних процесів. Водночас, регіони України з кращим рівнем безпеки стали місцем розміщення для внутрішньо переміщених осіб з тимчасово окупованих територій або територіях, де ведуться (велися) бойові дії. Воєнні дії мають негативний вплив на морально-психологічний стан працівників, який є однією зі складових людського капіталу як такого. За оцінками Deloitte, «найбільшими викликами у сфері управління людьми під час війни є безпека працівників (74%), підтримка продуктивності команд (56%) та забезпечення неперервності робочих процесів (49%)» [61].

Головними потребами, які є водночас викликами для держави та суспільства, в контексті ефективності працівників та управлінні людським капіталом в умовах воєнних дій є зміни у кадровій політиці у воєнній службі та необхідність у перекваліфікації робочої сили.

Основні потреби, внутрішні та зовнішні фактори впливу та стейкхолдери в контексті ефективності персоналу в умовах війни згруповані у блок-схемі на Рис. 2.4.

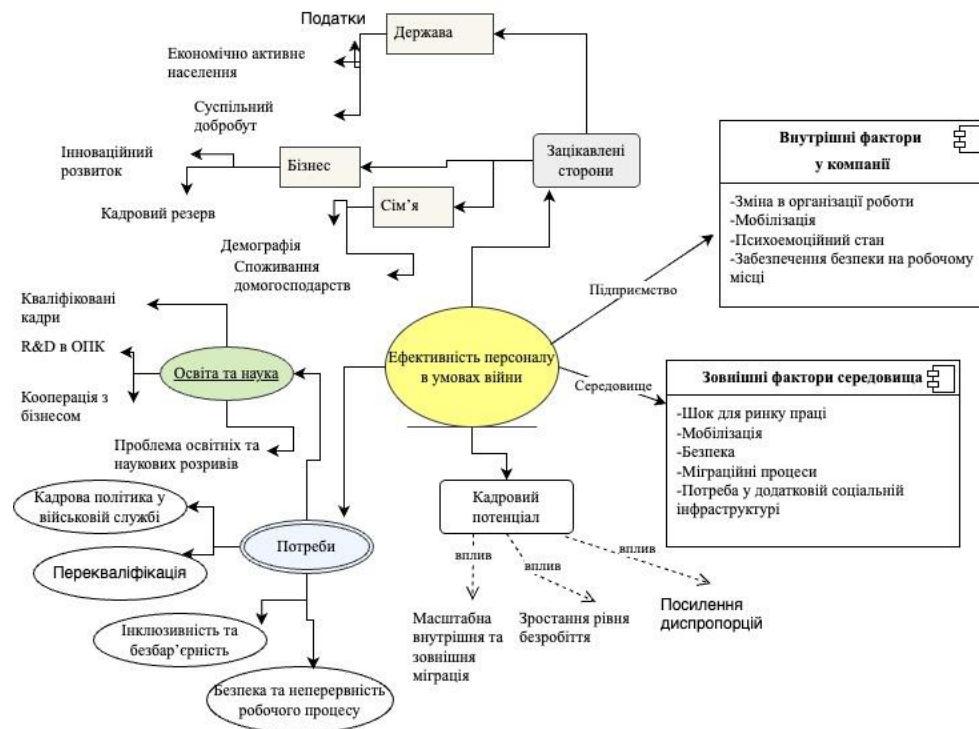


Рис. 2.4 Ефективність персоналу в умовах війни: внутрішні та зовнішні фактори, потреби та зацікавлені сторони (Розробка автора)

Здатність до інновацій, продуктивність, схильність до взаємодії, використання освітнього та наукового потенціалу та інші аспекти, що вказують на ефективність працівника, можуть стати важливими факторами у формуванні здатної до впливів війни економіки та впровадження нових рішень задля розвитку оборонно-промислового комплексу. Кваліфікація працівників, які до початку воєнного конфлікту були залучені у невоєнному секторі можуть стати частиною ОПК країни, за рахунок застосування інтелектуального капіталу та досвіду.

Інклюзивність та безбар'єрність в умовах війни є одними із пріоритетних напрямів для організації зайнятості. Одним із проєктів цього напрямку є флагманський проєкт Мінекономіки «Робота без бар'єрів», який охоплює залучення ветеранів, внутрішньо переселених осіб, молоді без досвіду роботи, осіб з інвалідністю [62]. Одним із інструментів програми є видача ваучерів на

навчання, компенсація облаштування робочих місць для осіб з інвалідністю, компенсація роботодавцям при працевлаштування внутрішньо переміщених осіб.

Людський капітал є одним із складових Програми Ukraine Facility з залучення додаткового міжнародного фінансування задля економічного розвитку та відновлення України в рамках вступу до Європейського Союзу. Ефектом від впровадження реформ з людського капіталу урядовці вбачають підвищення рівня життя, покращення демографічної ситуації та повернення людей [63]. Як вже зазначалося, залученість працівників до «воєнних викликів» є однією із потреб функціонування держави в умовах війни. В таких умовах очікується створення програм з перепідготовки кадрів та визначення компетенцій, необхідних для забезпечення відновлення.

За Планом Ukraine Facility визначені такі реформи для розвитку людського капіталу:

- Удосконалення професійної освіти. Одним з пунктів реформи є посилення державно-приватного партнерства, взаємодії освітніх закладів з бізнесом, залученість до цифрового та зеленого переходу. Як проблематику визначено додаткову потребу у спеціалістах з навичками у будівництві, енергетиці та інших інженерних спеціальностях, проте кроки її подолання окремо не визначено.
- Удосконалення дошкільної освіти.
- Удосконалення систем реабілітації осіб з інвалідністю.
- Перехід від військової служби до цивільного життя. Окремо має бути визначена модель складових сил безпеки та оборони країни, з урахуванням ефективного використання навичок та вмінь професійних військових, а також чітко визначена система мотивації для забезпечення потенціалу збройних сил.
- Покращення соціальної інфраструктури та деінституціалізація.
- Покращення функціонування ринку праці. Очікується представлення

Стратегії зайнятості населення, яка буде спрямована на збільшення пропозиції робочої сили. «Стратегія буде зосереджена на таких сферах: залучення до зайнятості через підприємництво, створення сприятливих умов для працевлаштування; збільшення залучення жінок до підприємництва; спрощення доступу до ринку праці; спеціальна підтримка інтеграції на ринку праці жінок, молоді та вразливих груп населення; перепідготовка та перекваліфікація; реформа державної служби зайнятості; реформа прогнозування ринку праці; створення стимулів для залучення іноземних талантів на український ринок праці – іноземних підприємців, висококваліфікованих та робітничих кадрів і студентів» [63]. Як позитивний ефект вказується економічне зростання та збільшення податкових надходжень.

- Забезпечення доступу до житла для осіб, які його потребують.
- Покращення соціального забезпечення.
- Покращення культурного розвитку.

Окремо може розглядатись трансформація окремих секторів економіки – енергетична, видавнича, авіаційна, транспортна, оборонна галузі. Зміни у них відбуваються з урахуванням широкого спектру факторів, зокрема, безпека та оборона, зелений перехід, декарбонізація, технологічний прогрес. Вчасне формування кадрів для галузі є запорукою посилення конкурентоспроможності підприємства та всієї галузі, особливо на зовнішньому ринку.

Перекваліфіковані кадри з професій, які вже є менш актуальними у нові професії в межах однієї галузі (наприклад, перекваліфікація шахтарів на працівників сектору альтернативної енергетики) можуть бути якісним фундаментом для посилення позицій українських компаній.

2.4. Застосування результатів оцінки ефективності персоналу у стратегіях конкурентоспроможності підприємства

Результати оцінки ефективності персоналу можуть бути застосовані для подальшого формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. На першому етапі формування стратегії визначаються стратегічна мета та місія компанії, окреслюються наявні ресурси та особливості виду економічної діяльності. На другому етапі проводиться аналіз конкурентів та їх переваг, аналіз чинних зовнішнього середовища, особливостей державного регулювання діяльності та аналіз стратегічних альтернатив. На третьому етапі формується стратегія, визначаються тактичні завдання. Четвертий етап – реалізація стратегії.

Вчені класифікують обширний перелік можливих конкурентних стратегій за такими принципами: створення конкурентної перевагами (М. Портер), конкурентна позиція (Ф.Котлер), джерело конкурентної переваги (І.Ансофф), наміри фірми з приводу продукції (Р.Майлз, Ч.Сноу), принцип ціннісних дисциплін (М.Трейсі, Ф.Вірсем) [66].

В рамках кожної із конкурентних стратегій використовується кадровий потенціал, навички та здібності працівників, можливості людського капіталу.

За *стратегією лідерства за витратами* головним чинником є досягнення нижчого рівня витрат на виробництво однієї одиниці продукції у порівнянні з середнім показником по ринку. На підприємстві, яке є послідовником такої стратегії, оптимізація витрат є основним підходом. Такі показники, які вираховуються для оцінки ефективності персоналу, як дохід на одного працівника та додана вартість на людський капітал вказує на те наскільки раціонально та ефективно використовуються трудові ресурси. В цьому контексті важливо враховувати такий показник як економія ресурсів від інноваційних рішень та і надалі розвивати стимулювання до інновацій, які дозволять скоротити витрати. Застосування цієї стратегії є передумовою для зростання продуктивності у розрахунку на одного працівника.

Кадри та імідж є джерелами відмінної від конкурентів ринкової позиції за *стратегією диференціації продукції*. Інноваційний потенціал співробітників, здатність до генерації інноваційного прибутку також є частиною цієї стратегії,

основа якої полягає у пропозиції унікального товару, відмінного від того, що є на ринку з точки зору характеристик, пакування, надійності тощо. В рамках *стратегії фокусування* інноваційний потенціал співробітників також використовується задля формування унікальних характеристик товару.

Використання профільних навичок, зокрема, отриманих під час освітнього процесу на інженерних спеціальностях, може бути використано у *стратегії «захисника»* за Р. Майнлзом—задля вирішення інженерних проблем. У *стратегії «аналітика»* та *стратегії «розвідника»* використовується інноваційний потенціал управлінського персоналу, задля ідентифікації нових можливостей та вирішення адміністративних задач, використовуючи креативні підходи.

На Рис 2.5 зображено зв'язок між рядом конкурентних стратегій та показниками, які використовуються для оцінки ефективності працівників, які були відокремлені у підрозділі 2.1 за такими групами як Фінанси, Інновації та Комунікації.



Рис. 2.5 Взаємозв'язок конкурентних стратегій та показників ефективності працівників [30, 64]

За Тарнавською Н. П. [65], використовується щонайменше 11 підходів управління конкурентоспроможністю підприємства, серед яких акцент на управління ефективністю співробітників є в таких підходах, як управління знаннями, ресурсний підхід.

Інтелектуальний капітал, як частина людського капіталу, є базисом для підходу з управління знаннями (англ. – Knowledge Management). Процес управління знаннями складається з таких етапів, як створення знань, організація знань та обмін знаннями. Перевагами такого підходу є розширення співпраці та сприяння середовищу для генерування знань, посилення принципів інтелектуальної власності, створення єдиного «центру знань», яким зможуть користуватись працівники організації. Інструментами підходу з управління знаннями для посилення конкурентоспроможності підприємства є централізована система документообігу, включно з довідниками, інструкціями; внутрішні мережі компанії, унікальне ІТ-середовище, бази даних, в тому числі з використанням інструментарію штучного інтелекту.

Людський ресурс, який розглядається як унікальний, є базисом для ресурсного підходу з управління конкурентоспроможністю підприємства. В рамках цього підходу застосовується компетентісний підхід як основне джерело конкурентних переваг. Слід вказати, що застосування компетентісного підходу і для підготовки кадрів ще на рівні навчання в закладах освіти є важливою передумовою для формування якісного кадрового потенціалу.

Тарнавська Н.П. також визначає, що креативний фактор активно використовується для вдосконалення підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вона визначає креативну мережу як передумову успішного управління: «успіх менеджменту в ХХІ столітті буде залежати від розвитку і удосконалення креативної мережі, під якою доцільно розуміти якісно нову структуру з нечіткими межами, завдання якої – збільшення доданої вартості на основі створення і розвитку інноваційного ресурсу в межах визначеної групи зацікавлених суб'єктів господарювання»

[65, с. 446]. Роль співробітника, особливо управлінців, є важливою для кожного етапу створення креативної мережі – формування системи цілетворення (I), виявлення здатності до інновацій та створення сприятливого до інновацій середовища (II), побудова креативної мережі (III), побудова knowledge management (IV), функціонування креативної мережі (V).

Динамічні здібності та здатність до швидких трансформацій в умовах потреб ринку є частиною першого етапу. Здатність співробітників до продукування інновацій, мотивація до інновацій, кількість запропонованих та реалізованих «ноу-хау», здатність продукувати інноваційний прибуток є засадами для другого етапу. Ефективне управління процесом створення інновацій є базисом для третього етапу, включаючи процес навчання, створення нових продуктів/створення нового ресурсу або засобу виробництва/розширення ринку збуту, обмін знаннями та вдосконалення кваліфікації.

Таким чином, забезпечення інноваційності та стимулів до креативного підходу є одними із важливих передумов до посилення конкурентоспроможності компанії. Факторами розвитку зайнятості у креативній економіці є створення сприятливих умов для працівників (технопарки, технологічні лабораторії, інноваційні парки; активізація співробітництва, кооперації, професійних подій; стимулювання підприємництва за рахунок податкових пільг, держаних і приватних програм з розвитку людського капіталу; впровадження нових освітніх програм.

Висновки до Розділу II

Людський капітал прямо або опосередковано може впливати на конкурентні переваги підприємства. Через продуктивність праці працівник може впливати на виробничі переваги, а професійні та особистісні навички є основним фактором забезпечення кваліфікаційних переваг. Окремо може розглядатись управлінська структура підприємства та навички менеджерів, їх уміння вибудовувати бізнес-процеси та забезпечувати внутрішню комунікацію

для формування управлінських конкурентних переваг. Людський фактор впливає на інноваційні конкурентні переваги через схильність до пропозицій «ноу-хау», інноваційного потенціалу кадрів та здатності до нових рішень задля економії ресурсів на виробництві.

Оцінка ефективності співробітників проводиться з урахуванням показників, згрупованих на 3 групи – Finance, Innovation, Communication.

При оцінці фінансів розглядаються такі показники, як дохід на одного працівника (RPE), додана вартість на людський капітал (HCVA), повернення на інвестиції в людський капітал (HCROI). За цими показниками може бути визначена не тільки ефективність працівника з точки зору додаткової дохідності, а й ефективність інвестицій, які були спрямовані на розвиток людського капіталу в рамках підприємства, шляхом навчання, курсів підвищення кваліфікації, тренінгів тощо.

При оцінці інновацій розглядаються такі показники, як кількість пропозицій «ноу-хау», показники економії ресурсів від впроваджених інноваційних рішень та розмір інноваційного прибутку. Інноваційність в контексті ефективності співробітника гратиме значну роль, оскільки вона є катализатором до розвитку робочих методів виробництва, управління персоналом, нових продуктів. Співробітник виходить на новий рівень своєї ефективності, застосовуючи інноваційні методи у власній діяльності.

При оцінці комунікацій розглядаються такі показники, як комплексне залучення (Diversity, equity, inclusion, and belonging), чистий рейтинг промоутера (NPS), рівень задоволення співробітника. Вміння продуктивно взаємодіяти всередині команди та у зовнішніх комунікації зі стейкхолдерами є однією із необхідних характеристик для опису ефективного працівника.

Саме ефективне поєднання трьох важливих факторів дозволить максимально широко оцінити сильні та слабкі сторони співробітника та виявити можливості для його окремого розвитку та розвитку команди, до якої він залучений. Вже за наявності результатів оцінки підприємство може

розробляти стратегію розвитку, в тому числі і стратегію підвищення конкурентоспроможності.

Задля зростання ефективності персоналу використовуються інструменти мотивації (як матеріальної, так і нематеріальної), яка може бути розглянута як отримання додаткової вигоди у майбутньому в обмін на зростання продуктивності та ефективності в поточному моменті. В цілому, розробка стратегії конкурентоспроможності та плану управління ефективністю персоналу є спорідненим процесом, оскільки характеристики персоналу є частиною конкурентних переваг компанії, а можливості персоналу та кадровий потенціал є інструментами, що застосовуються при реалізації стратегій конкурентоспроможності.

Ефективність працівників та розвиток людського капіталу в умовах війни набирають ще більш гострої потреби з огляду на такі фактори: необхідність залучення додаткових ресурсів, в тому числі трудових, для забезпечення потреб ОПК, стимулювання економічного розвитку та відновлення, забезпечення податкових надходжень до бюджету задля фінансування безпеки та оборони.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

3.1. Шляхи підвищення ефективності співробітників

Проблема «Як підвищити ефективність співробітників?» виникає у підприємствах будь-якого розміру, форми власності та приналежності для галузі. Інструментарій підвищення ефективності персоналу задля покращення позицій на ринку та посилення конкурентоспроможності є різним в залежності від ряду факторів:

- Фінансове забезпечення;
- Рівень комунікації всередині підприємства;
- Доступ до цифрового забезпечення;
- Забезпечення кар'єрного зростання на підприємстві;
- Використання можливостей освіти та науки;
- Наявність робочої сили на ринку праці в цілому.

Для формування готових рішень фактори можуть співставлятись між собою.

Задля пошуку шляхів підвищення ефективності співробітника було застосовано техніку креативного мислення «Віднімання», яка дозволяє всебічно визначити потреби та можливі альтернативи за відсутності одного з ресурсів. Техніка полягає у виокремленні елементів, необхідних для проєкту/проблеми та у подальшому «відніманні» кожного з них задля визначення можливої заміни фактору на інший, пошук альтернативних рішень.

Елементи проблеми «Як підвищити ефективність співробітників?» можуть бути згруповані на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх елементів відносяться такі ресурси як фінанси, комунікаційні можливості всередині підприємства, наявність «кар'єрних

сходинок», доступ до ІТ-рішень. До зовнішніх елементів відносяться такі ресурси як можливості освіти та науки, доступ до робочої сили на ринку праці. На рис. 3.1 згруповано важливі внутрішні елементи для посилення ефективності співробітника та можливі шляхи вирішення проблеми відсутності відповідного ресурсу.

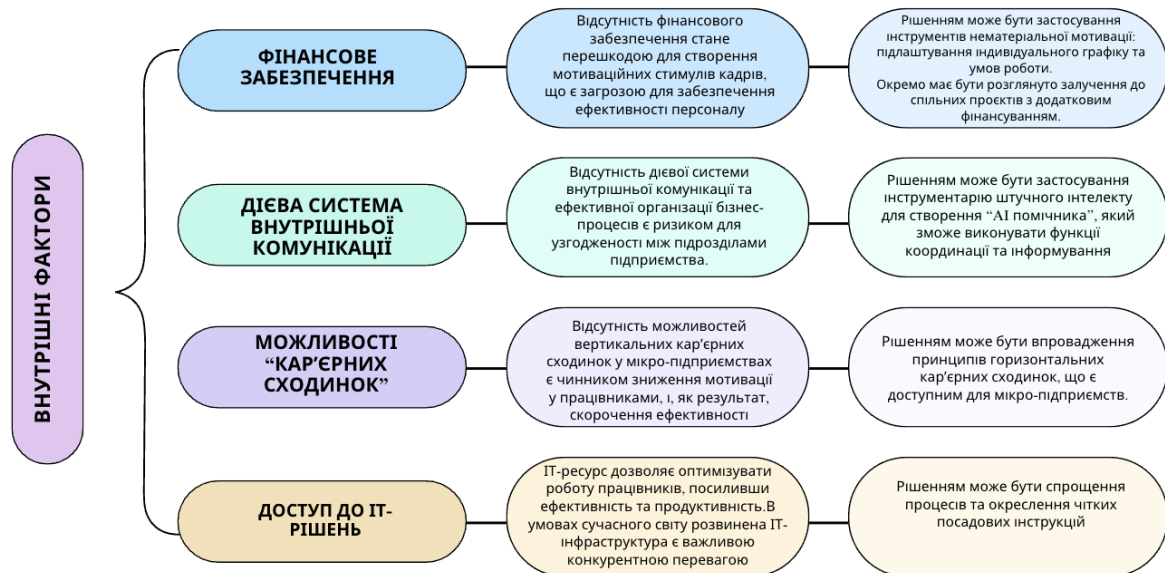


Рис. 3.1 Використання техніки «Віднімання» для вирішення проблеми «Як підвищити ефективність співробітників?». Внутрішні ресурси (Розробка автора)

Одним із найбільш важливих факторів для підвищення ефективності співробітників є мотивація, яку поділяють на матеріальну та нематеріальну. Достатнє фінансове забезпечення є передумовою для застосування інструментів матеріальної мотивації (заробітна плата, виплати премій, бонусів тощо). Також, до інструментів матеріальної мотивації відносять і систему штрафів. У разі відсутності достатнього фінансового забезпечення для впровадження заходів матеріальної мотивації, можуть бути застосовані заходи нематеріальної мотивації – наприклад, підлаштування індивідуального робочого графіку та умов праці, які прописані в індивідуальних трудових договорах. Це доцільно використовувати у мікро-підприємствах, в яких простіше організувати контроль за працівниками. Водночас, у деяких підприємствах відсутні вертикальні кар'єрні сходінки, як елемент нематеріальної мотивації, через

слабку організаційну систему та відсутність чіткої ієрархії. Рішенням може стати впровадження системи горизонтального зростання. Також, у разі відсутності внутрішнього фінансування доцільним є залучення до зовнішніх проєктів, які передбачають окреме фінансування (наприклад, гранти, дослідження тощо).

Одним із ризиків забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами підприємства є система внутрішньої комунікації, яка забезпечує в тому числі і ефективне використання наявних трудових ресурсів. У разі відсутності дієвої системи підприємство може впровадити інструментарій штучного інтелекту – як «AI-організатора-помічника», для якого будуть прописані характеристики співробітників, базові шляхи взаємодії та бізнес-процеси.

Організація бізнес-процесів на підприємстві стає доступнішою завдяки IT-рішенням, які дозволяють оптимізувати роботу та підвищити продуктивність. У разі відсутності IT-системи у компанії необхідно спростити процеси та чітко окреслити посадові інструкції.

Використана техніка «Віднімання» дозволила знайти рішення за відсутності того чи іншого ресурсу у розпорядженні підприємства. Але слід виокремити, що наявність таких внутрішніх ресурсів як фінансові можливості, IT-інфраструктура та дієва система внутрішньої комунікації є факторами з високим чинником впливу на ефективність підприємства. Досягнення відповідних рівнів фінансових показників, використання IT-потенціалу та впровадження управлінських систем в рамках підвищення ефективності працівників та посилення конкурентоспроможності підприємства є частиною середньострокових стратегій. Використання таких інструментів як нематеріальна мотивація, штучний інтелект для управління та горизонтальне стимулювання є кроками тактичного рівня задля досягнення цілей короткострокових періодів.

Зовнішнє середовище, що спричинено особливостями функціонування національної економіки, є важливим фактором впливу на ефективність персоналу. На рис. 3.2 згруповано важливі зовнішні елементи для посилення

ефективності співробітника та можливі шляхи вирішення проблеми відсутності відповідного ресурсу.

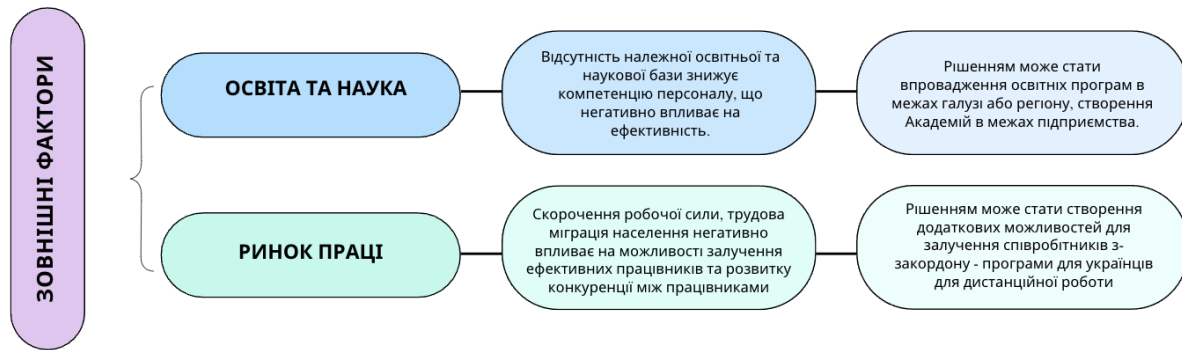


Рис. 3.2 Використання техніки «Віднімання» для вирішення проблеми «Як підвищити ефективність співробітників?». Зовнішні ресурси (Розробка автора)

Головними факторами зовнішнього впливу на ефективність працівників є ринок праці та рівень розвитку освіти та науки. Чинниками, які обумовлюють розвиток людського капіталу є демографічні, інституційні, соціальні, економічні, освітньо-наукові, інфраструктурні, та інноваційні.

В умовах війни для України одними із вирішальних факторів змін у структурі трудових ресурсів є демографічні та безпекові чинники. Воєнні дії на території України, посилення міграційних процесів, заходи мобілізації мають дестимулюючий характер на кадровий потенціал. Скорочення чисельності економічно активного населення, трудова міграція населення негативно впливає на можливість залучення ефективних працівників. Рішенням в таких умовах може бути залучення працівників з-за кордону, зокрема, українців-мігрантів та створення сприятливих умов для їх роботи на українську економіку. Також, сприяння залученню етнічних українців, шляхом спрощення процедури набуття громадянства України є одним із шляхів до залучення додаткових трудових ресурсів задля повоєнного відновлення та посилення конкурентоспроможності.

Навчання є частиною технології розвитку персоналу. Відсутність належної освітньої та наукової бази знижує компетенцію співробітників, що

негативно впливає на їх ефективність. Підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, оновлення знань та вмінь є передумовою розвитку працівника як цінного професіонала. За умови відсутності належного рівня освіти на національному рівні підприємства можуть впроваджувати відокремлені освітні програми в межах галузі або регіону або створення академій в межах компанії. Такі новостворені інституції є інструментом для посилення кваліфікації вже чинних працівників, стимулом для працевлаштування потенційних кандидатів, а також платформою для набуття необхідних вузькопрофільних навичок для окремих професій.

З урахуванням чинників, які обумовлюють розвиток людського капіталу, можуть бути виокремлені такі шляхи підвищення ефективності працівників на макрорівні для України:

- Демографічні та соціальні: сприяння поверненню українців з-за кордону, підтримка сімей, сприяння інтеграції ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, незахищених верств населення, впровадження програм з інклюзивності та безбар'єрності; інструменти соціального страхування;
- Економічні та інституційні: посилення законодавчої бази у трудовому законодавстві, стимулювання креативних галузей економіки, створення стимулів для малого бізнесу та підтримка інноваційних інкубаторів, стимулювання переливу робочої сили для покращення конкурентоспроможності стратегічних галузей, сприяння інвестиційній привабливості;
- Освітньо-наукові: підвищення якості освіти усіх рівнів, впровадження партнерства освітніх закладів та бізнесу, створення окремих освітніх програм, які фінансує бізнес, надання преференцій критичним галузям (медицина, енергетика, видобуток вуглеводнів, освіта, оборонна промисловість тощо), нарощування використання нових технологічних рішень у освіті та науці, забезпечення доступності освіти для усіх вікових категорій та розширення наукових програм.

Реінтеграція українців з-за кордону стане важким та довгим процесом, які потребуватиме як рішень на рівні держави, так і рішень на рівні бізнесу. Програми з повернення ветеранів до цивільного життя мають стати обов'язковими для будь-якого підприємства. Зокрема, повинна бути можливість як повернення ветерана на своє попереднє робоче місце, так і можливість отримання нової професії в межах компанії.

Під час війни стало актуальним питання залучення праці жінок до «чоловічих» професій через мобілізацію, як шахтарі, електрослюсарі, електрики, металурги, залізничники тощо. Підхід до працевлаштування жінок у відповідних галузях має бути змінено, використовуючи такі інструменти:

- Технічне забезпечення для полегшення роботи за однією із «чоловічих» спеціальностей для жінок;
- Створення навчальних програм для жінок в «чоловічих» професіях;
- Підтримка сімей, в яких чоловіки залучені до армії;
- Боротьба з розривом заробітних плат у чоловіків та жінок.

В Міністерстві економіки визначали пріоритетні галузі для України, що потребують особливої підтримки в умовах війни: «сільське господарство, виробництво продуктів харчування, роздрібну торгівлю, комунальні та енергетичні послуги, виробництва, що працюють над мобілізаційними замовленнями» [75]. Відповідно, ці галузі потребують додаткового залучення людського капіталу, тому держава та бізнес, в умовах кооперації, повинні працювати над створенням програм із залучення кадрів – як молодих спеціалістів, так і перекваліфікованих кадрів.

Ще одним інструментом управління кадровим потенціалом задля підвищення ефективності працівників та посилення конкурентоспроможності є перекваліфікація кадрів в умовах змін всередині галузей. Наприклад, декарбонізація в енергетиці та перехід на відновлювані джерела енергії є поштовхом до перекваліфікації кадрів з вугледобувної галузі до альтернативної енергетики. Галузь ВДЕ може залучити ще більше кадрів, ніж традиційна

енергетика, з огляду на світові тренди до «зеленого переходу» та зростаюче виробництво обладнання, девелопмент, установлення.

3.2. Пошук оптимального рішення для посилення ефективності співробітника

Одним із факторів ефективності співробітників є раціональне залучення ресурсів задля максимізацію результату. Визначальну роль у управлінні ефективністю на підприємстві грає керівництво (дирекція та власники) та наймані працівники. Обидві сторони вирізняються своєю індивідуальною поведінкою та потребами, що спричиняє конфлікт як зіткнення інтересів. У конфліктних ситуаціях виокремлюють такі способи поведінки: компроміс, співпраця, уникнення, протистояння, пристосування. Здебільшого кожен зі способів є частиною процесу конфлікту в цілому.

Інтересами керівництва на підприємстві є:

- Зниження витрат та максимізація прибутку;
- Невисока плинність кадрів;
- Сприятливе соціальне середовище;
- Посилення конкурентоспроможності підприємства першочергово;
- Відповідність характеристик співробітників вимогам організації.

Інтересами співробітників на підприємстві є:

- Максимізація доходу фізичної особи (заробітна плата, премії, виплати тощо) та мінімізація обсягу виконаної роботи;
- Посилення власної конкурентоспроможності першочергово;
- Відповідність умов праці та її оплати вимогам працівника.

В цілому, основною точкою супротиву між керівництвом і персоналом є проблеми «Витрати-оплата праці». Задля пошуку оптимального рішення та задоволення обох сторін (перша сторона – керівництво, друга сторона –

співробітники) доцільно використати теорію ігор. В Таблиці 3.1 зображено матрицю виграшів для пошуку оптимального рішення між власником бізнесу (керівництвом) та найманими працівниками.

Задля вирішення цієї проблеми може бути використана кооперативна гра, суть якої полягає у можливості домовлятися один з одним та повідомляти про проміжні або заплановані рішення. Проте така гра має неповну інформацію з огляду на особливості корпоративної взаємодії. Водночас, за певних стилей управління, зокрема, авторитарному, гра може ставати некооперативною.

Гравцем А визнано керівництво, гравцем Б – найманих працівників. Кожен з них має такі стратегії: Ігнорування конфлікту, Повне підлаштування, Пошук компромісу, Повне відстоювання інтересів. Інтересом керівництва вважається зниження витрат на оплату праці та збільшення використання робочої сили. Інтересом найманого працівника є збільшення витрат на оплату праці та зниження використання робочої сили.

Таблиця 3.1

Матриця виграшів для пошуку оптимального рішення між власником бізнесу та найманими працівниками

Стратегія Б Стратегія А	Ігнорування конфлікту	Повне підлаштування	Пошук компромісу	Повне відстоювання інтересів
	Ігнорування конфлікту	1.1	1.2	1.3
Повне підлаштування	2.1	2.2	2.3	2.4
Пошук компромісу	3.1	3.2	3.3	3.4
Повне відстоювання інтересів	4.1	4.2	4.3	4.4

Джерело: розробка автора

Таким чином, виокремлюємо такі 16 варіантів розвитку подій:

1.1 Обидві сторони ігнорують наявність такого конфлікту та не створюють умов для досягнення власних інтересів. Такий розвиток подій є програшним для двох сторін.

1.2 Керівництво ігнорує конфлікт, а найманий працівник підлаштовується під цю позицію і, відповідно, теж не задовольняє власні потреби. Розвиток подій є програшним для обох сторін.

1.3 За умови ігнорування проблем та потреб керівництва найманий працівник готовий йти на компроміс – такий розвиток подій може мати 2 розгалуження: працівнику вдасться донести частину своїх потреб для керівництва, або працівник також згодом займатиме позицію ігнорування. Таким чином, розвиток подій є частково програшним або повністю програшним для найманого працівника та програшним для керівництва.

1.4 Найманий працівник є драйвером у просуванні потреб та інтересів, а керівництво повністю ігнорує проблему. Розвиток подій подібний до попереднього (1.3), але найманий працівник має більше вірогідність на досягнення часткового виграшу.

2.1 Керівництво повністю підлаштовується під потреби та інтереси найманих працівників, які, в свою чергу, ігнорують проблему. Таким чином, розвиток подій є виграшним для керівництва, але програшним для найманого працівника.

2.2 Дві сторони готові до повного підлаштування, вибір таких стратегій потребує додаткового продовження гри. З високою вірогідністю сторони зможуть дійти компромісу у грі та задовольнити власні інтереси, але це призведе до додаткових витрат підприємства.

2.3 Найманий працівник готовий йти на компроміс, а керівництво обирає стратегію повного підлаштування. За такого розвитку подій найманий працівник перебуває у виграшній позиції, керівництво – у програшній.

2.4 За умови повного підлаштування з боку керівництва та повного відстоювання інтересів з боку найманих працівників, перший буде у програві, другий – у виграві.

3.1 Керівництво готове йти на компроміс, але найманий працівник повністю ігнорує проблему - такий розвиток подій є програшним для найманого працівника та частково виграшним для керівництва (у випадку подальших дій щодо задоволення власних інтересів).

3.2 Керівництво погоджується на компроміс, а найманий працівник готовий повністю підлаштовуватись під інтереси та дії керівництва. Таким чином, найбільш вигідну позицію може зайняти керівництво, бути у вигравші, а найманий працівник знаходиться у програші.

3.3 Якщо обидві сторони згодні на компроміс, то і керівництво, і наймані співробітники можуть бути у вигравшній позиції (в залежності від обраного кінцевого рішення).

3.4 У разі згоди керівництва на компроміс та повного відстоювання власних інтересів найманих працівників, другі знаходяться у вигравшній позиції.

4.1 Якщо керівництво повністю відстоює власні інтереси, а найманий працівник обирає стратегію ігнорування, то керівництво займає вигравшну позицію та може досягнути повного задоволення власних потреб, проте найманий працівник залишається у програші.

4.2 Якщо керівництво повністю відстоює власні інтереси, а найманий працівник повністю підлаштовується, то перший отримує вигравш, а другий – програш.

4.3 Керівництво налаштовано повністю відстоювати власні інтереси, а найманий працівник готовий йти на компроміс – у такому випадку перший має більш вигравшну позицію, другий – частковий програш.

4.4 Якщо обидві сторони обирають стратегію повного відстоювання інтересів, то між ними виникає суперечка з перспективою декількох подальших варіантів розвитку подій – програшна ситуація для обох у разі відсутності спроб йти на компроміс як від гравця А, так і від гравця Б; досягнення компромісного рішення з найбільшою ефективністю, вигравш однієї зі сторін.

Отже, для керівництва вигравшними будуть такі варіанти розвитку подій: 2,1; 3,1; 3,2; 3,3; 4,1; 4,2; 4,3. Для найманого працівника вигідними є такі

варіанти розвитку подій: 1,4; 2,2; 2,3; 2,4; 3,3; 3,4. Пошук компромісу як стратегія для обох сторін є оптимальним рішенням.

На основі припущень щодо розвитку подій в залежності від вибору стратегій змодельуємо таку матрицю виграшів для гравця А (керівництво) та Б (найманий працівник), згідно з Таблицею 3.2. Припущення робляться на основі витрат на матеріальну та нематеріальну мотивацію, дохід або витрати через зміну у використанні робочої сили. Цифрові значення у змодельованій матриці не означають отримані або недоотримані грошові кошти або ресурси, а вказують на відносне значення (індекс) щодо переваги одного або іншого гравця.

Таблиця 3.2

Матриця виграшів для гравця А та Б

А	Б				$\alpha = \max_i \min_j c_{ij}$	
	Б ₁	Б ₂	Б ₃	Б ₄		
A ₁	1	1	-1	-3	-3	1
A ₂	-2	2	-2	-5	-2	
A ₃	1	3	3	-2	-2	
A ₄	2	5	4	1	1	
$\beta = \min_i \max_j c_{ij}$	2	5	4	1		
	1					

Джерело: розробка автора

Визначення верхньої та нижньої межі гри:

$$\alpha = \max_i \min_j c_{ij} = 1 \quad (3.1)$$

$$\beta = \min_i \max_j c_{ij} = 1 \quad (3.2)$$

Таким чином, $\alpha = \beta$ і, відповідно, гра має сідлову точку, що вказує на те, що стратегії А₄ та Б₄ є вигідними для обох гравців – стратегія повного відстоювання інтересів.

Окремо змодельована матриця за принципом Дилеми в'язня, що зображена в Таблиці 3.3. Не розглядається варіант погодження на компроміс, оскільки це є найбільш вигідною стратегією для кожного гравця, але робимо припущення, що її настання має найменшу вірогідність, тому її опускаємо.

Таблиця 3.3

Матриця виграшів для Гравця А (керівництво) та Гравця Б (найманий працівник) за принципом Дилеми в'язня

А	Б		
	Б ₁ (ігнорування)	Б ₂ (підлаштування)	Б ₃ (відстоювання)
А ₁ (ігнорування)	(-1,-1)	(-1,-2)	(-1,1)
А ₂ (підлаштування)	(1,-2)	(1,2)	(-1,3)
А ₃ (відстоювання)	(2,-1)	(3,-1)	(1,1)

Джерело: розробка автора

З огляду на матрицю, можна зробити висновок, що вигідним для обох є відстоювання своїх інтересів.

В гру може вступати третій гравець – держава, з такими інтересами:

- Збільшення надходжень до бюджету за рахунок ПДФО та податку на прибуток;
- Забезпечення працевлаштування випускників навчальних закладів;
- Розвиток державно-приватного партнерства;
- Розвиток інфраструктури;
- Розвиток людського капіталу;
- Скорочення безробіття та зростання ВВП.

Таким чином, держава зацікавлена в зростанні ефективності працівників та цілому в посиленні людського капіталу як фактору економічного та сталого розвитку.

Оскільки роль, можливості, позиція та стратегії для держави, бізнесу та працівників різні, то заходи для посилення ефективності персоналу будуть відрізнятись. Водночас, ці заходи мають бути виконані системно, в рамках взаємодії «держава-бізнес-люди».

Держава задля підвищення ефективності працівників має створювати сприятливі умови для розвитку освіти та науки – зокрема, це стосується і посилення освіти за стратегічними напрямками (енергетики, видобуток, будівництво, логістика). В Міністерстві освіти і науки України вже запустили інформаційну програму «Поглянь на професії по-новому» [67], в рамках якої надається базова інформація щодо професій, можливостей та навчальних закладів за такими напрямками як енергетика, сільське господарство, будівництво, логістика. Проте в рамках програми немає взаємодії з підприємствами державної та приватної власності, які є потенційними роботодавцями. Відповідно, тісна співпраця держави і бізнесу задля залучення нових кадрів та розвитку кадрового потенціалу є важливим аспектом задля розвитку ринку праці в країні. Створення сприятливого соціального середовища також є однією з передумов для розвитку людського капіталу та посилення ефективності персоналу. Доступ до якісної медицини, соціальних послуг, страхування, захист прав, рівність та інклюзивність є необхідними умовами для створення сприятливого середовища для розвитку особистості, що стане одним із факторів підвищення ефективності на робочому місці. Стимулювання до власної підприємницької справи, підтримка малого бізнесу та стартапів є передумовами до інноваційного розвитку держави, що посилює її конкурентоспроможність.

Бізнес має створювати умови як для підвищення кваліфікації чинного кадрового складу, так і для залучення молодих спеціалістів, потенційних кандидатів. В умовах війни важливим напрямом управління людським

капіталом є програми реінтеграції, перекваліфікації та підтримки робочих місць для ветеранів, біженців, соціально вразливих верств населення. Інноваційний потенціал працівника може бути реалізовано лише за умови сприятливого середовища всередині підприємства. Інструментом для цього є створення окремого «інкубатора інновацій», який забезпечить потенційних інноваторів необхідними ресурсами (техніка, лабораторія, можливість залучення зовнішньої експертизи тощо). Водночас, такий інструмент здебільшого є актуальним для великих корпорацій та холдингів. Тому, задля стимулювання інновацій і в межах малого бізнесу може бути створена спільна інноваційна інфраструктура – інкубатор, технополіс, в рамках співпраці між суб'єктами господарювання. В цьому випадку держава може грати роль організатора. Проте такі проекти можуть бути і виключно за приватної ініціативи.

Працівник має окремо працювати над розвитком власних навичок та умінь, а також над морально-психологічним станом. Останнє є найбільш актуальним в умовах війни. Освітній напрям, середовище, наявність шкідливих звичок, фізичний стан, піклування про здоров'я, сімейний стан – вибір самого працівника. Таким чином, рекомендацією є забезпечення відповідного для ефективної праці фізичного та психологічного стану та здобуття знань та навичок в рамках обраної професії.

Висновки до Розділу III

Основними зацікавленими сторонами для зростання ефективності працівників є держава, бізнес та людина. Основними факторами для забезпечення ефективності персоналу, в тому числі задля посилення конкурентних позицій на ринку, підвищення конкурентоспроможності галузі та держави є такі внутрішні ресурси як фінансове забезпечення, дієва система внутрішньої комунікації, сприятлива для кар'єрного зростання інфраструктура, доступ до ІТ-рішень та такі зовнішні ресурси як високий рівень освіти та науки на національному рівні, розвинений ринок праці. Відповідно, не до всіх

окреслених внутрішніх та зовнішніх ресурсів підприємства мають доступ. Тому, за використання техніки креативного мислення «Віднімання», виокремлено рішення за умов відсутності того чи іншого ресурсу. За умов відсутності необхідного фінансового забезпечення можуть застосовуватись інструменти нематеріальної мотивації та заохочення до спільних проєктів із зовнішнім фінансуванням. Можливість для кар'єрного зростання є важливим мотиваційним фактором для сприяння підвищенню ефективності співробітника, але для малого бізнесу вертикальні кар'єрні сходинки є неможливими, тому в таких умовах може застосуватись принцип горизонтальних кар'єрних сходинок та розширення повноважень. Задля оцінки ефективності працівників та використання її результатів для посилення конкурентоспроможності компанії має працювати дієва система внутрішньої комунікації. У разі її відсутності може бути використано інструментарій штучного інтелекту задля формування автоматичних систем комунікації, розподілу повноважень та оцінки ефективності та продуктивності. Сприятливим для цього є наявна розвинена ІТ-інфраструктура в межах компанії. Альтернативою для цього може бути спрощення процесів та наявність чітких посадових інструкцій. Освітній та науковий потенціал держави є складовою людського капіталу та основним джерелом знань та навичок для здобуття кваліфікації. Також, освіта є одним із ключових факторів зростання соціального благополуччя нації. Водночас, за оцінками українських компанії, спостерігається різкий дефіцит кадрів у ряді спеціальностей, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства та цілих галузей. Тому бізнес має нарощувати власну роль у розвитку освіти та науки, шляхом посилення співпраці з закладами освіти, створення власних академій та навчальних центрів, сприяючи отриманню нових знань та навичок для співробітників будь-якого віку.

Власники бізнесу (або керівництво) та наймані працівники зацікавлені у підвищенні ефективності праці, але мають різні інтереси в контексті її забезпечення. Відмінність інтересів характеризуються різними потребами та підходами до оплати праці, продуктивності, відповідності умовам праці та

рівню оплати. Як власник бізнесу, так і найманий працівник може використовувати щонайменше 4 стратегії в рамках забезпечення власних інтересів: ігнорування, підлаштування, компроміс та відстоювання. За допомогою інструментарію теорії ігор було визначено, що найкращою стратегією для обох сторін є повне відстоювання власних інтересів. Третім гравцем у процесі пошуку оптимального рішення для бізнесу є держава, основними інтересами якої є забезпечення надходжень до бюджету за рахунок сплачених податків з юридичних та фізичних осіб, розвиток національного людського капіталу, наближення рівня безробіття до ефективного та зростання ВВП.

Співпраця в межах об'єднання «держава-бізнес-людина» забезпечуватиме розвиток людського капіталу та посилення ефективності працівників, яка забезпечуватиме конкурентоспроможність компаній, і відповідно галузі та національної економіки в цілому.

Основною роллю держави в контексті забезпечення ефективності є створення сприятливих умов для бізнесу, для громадян та для розвитку інноваційного потенціалу окремо. Необхідними умовами сприятливого середовища є доступ до якісної медицини, соціальних послуг, страхування, захист прав, рівність та інклюзивність, захист бізнесу, стимулювання інновацій. Окремо слід розглядати державно-приватне партнерство та залучення приватного капіталу для соціального розвитку. Бізнес на своєму рівні має створювати сприятливі умови для співробітника, які забезпечуватимуть розкриття його інноваційного потенціалу, збереження здорового фізичного та психологічного стану, матеріальне та нематеріальне забезпечення, достойні умови праці та рівень її оплати. Співробітник на своєму рівні має забезпечувати вдосконалення власних умінь та навичок, а також підтримувати фізичний та психологічний стан на відповідному рівні.

ВИСНОВКИ

В умовах сучасного бізнес-середовища високий рівень конкурентоспроможності підприємства є ключовою потребою для забезпечення розвитку, стійкості та збереження позицій на ринку та сприятливого фінансового становища. Конкурентоспроможна компанія посилює власні можливості для залучення інвестицій та стає привабливою для кадрів.

В рамках дослідження ефективності співробітників як драйвера конкурентоспроможності компанії було зроблено такі висновки:

1. Критерії ефективності співробітників можуть окремо розглядатись для працівників, що виконують управлінські функції, та працівників, що виконують виконавчі функції. Проте принципи та підходи є подібними. Акцент у критеріях ефективності працівників робиться на такі напрями: продуктивність, рівень виконання поставлених задач та підходи до формування задач з урахуванням рівня дисциплінованості та самоорганізації, компетентність та професійні навички, фізичний та моральний стан, особистісні та комунікаційні навички, інноваційний та творчий потенціал, управління ресурсами. Необхідність проведення аналізу та оцінки ефективності співробітників полягає у створенні політики мотивації та стимулів; оцінці внеску кожного окремого працівника і всього персоналу в цілому в діяльність підприємства; оцінці впливу на фінансові результати, позиціонування компанії на ринку та взаємодію із зацікавленими сторонами; формуванні подальшої стратегії управління кадрами та ресурсами.

Показники для оцінки ефективності співробітників можуть бути згруповані за трьома такими напрямками – Фінанси, Інновації та Комунікації. Основними показниками за напрямом Фінанси є: дохід та прибуток на одного працівника, додана вартість на людський капітал, повернення інвестицій в людський капітал. Основними показниками за напрямом Інновації є: кількість пропозицій «ноу-хау», економія ресурсів від інноваційних рішень, рівень

підтримки низхідних та висхідних інновацій. Основними показниками за напрямом Комунікації є оцінка комплексного залучення, чистий рейтинг промोутера та рівень задоволення співробітника.

Вплив людського фактору на конкурентні переваги підприємства може бути прямим та опосередкованим. Найбільш прямий вплив – на кваліфікаційну конкурентну перевагу, до якої відносяться такі фактори як рівень майстерності, професійні та особисті навички, креативність та ініціативність. Вигодою від підвищення ефективності працівника в цьому контексті є підвищення якості виробленого продукту або наданої послуги, інноваційний розвиток, підвищення продуктивності. Людський фактор також має вплив і на управлінські, комунікаційні та іміджеві конкурентні переваги. Вигодою від підвищення ефективності працівників в рамках вказаних конкурентних переваг є раціональне використання трудових ресурсів, ефективний розподіл обов'язків, збільшення результативності комунікаційних компаній, збільшення впізнаваності бренду та формування морально-етичного образу підприємства. Здатність до продукування та впровадження інноваційних рішень, застосування креативних підходів формує інноваційну конкурентну перевагу підприємства, вигодою від якої є підвищення продуктивності та більш ефективне залучення ресурсів.

Ефективність працівників відіграє одну із передових ролей в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. Збільшення ефективності працівників в організації сприяє покращенню виробничих процесів та якості виробленого товару або послуг, посиленню продуктивності. Окремо слід вказати на вплив людського капіталу на інноваційний розвиток підприємства.

2. Методологічні підходи до оцінки ефективності співробітників можна об'єднати у 3 групи: кількісні, якісні та комплексні. Прикладами кількісних методів є метод ранжування та метод бальної оцінки. Чітка система оцінювання, побудова рейтингу є основною відмінністю кількісних методів. Перевагою таких підходів є об'єктивність, універсальність, простота підрахунку, низькі витрати на реалізацію. Водночас, недоліками таких методів

є потреба у визначеній кількості працівників для проведення оцінки, потреба у додатковій інформації для більш широкого аналізу. Прикладами якісних методів є метод «360 градусів», метод ділової гри, метод бенчмаркінгу, метод довільних характеристик. Перевага такого типу методів є динамічність, можливість підлаштування під реалістичні бізнес-процеси, низькі витрати, стимул до покращення взаємодії всередині команди. Недоліками є необхідність у постійному перегляді критеріїв, потреба у додатковій інформації. До комплексних методологічних підходів відносять метод Джека Філіпса, метод оцінки персоналу за КРІ, метод «Центр оцінки». Перевагами методів є посилення взаємодії в організації, об'єктивність, можливість застосування індивідуальних підходів, можливість для формування кадрового резерву. Недоліками є складність групування остаточних результатів, високі витрати на реалізацію. У більшості методів використовують трирівневу систему оцінки: встановлення мінімального задовільного рівня; встановлення нормативного значення; встановлення еталонного значення.

Методи, що використовують для оцінки конкурентоспроможності підприємства, можна класифікувати таким чином: аналітичні, матричні, індексні, графічні. Класифікація методів як кількісна, якісна та комплексна також може бути застосована для групування підходів. Прикладами підходів для оцінки конкурентоспроможності підприємства є метод БКГ; метод, заснований на теорії ефективної конкуренції; метод експертної оцінки. Перевагами методу БКГ є простота у застосуванні та можливість застосування окремо за підрозділами організації, а недоліками є недостатність інформації для повноцінної оцінки, відсутність оцінки ефективності залучених інвестицій. Перевагою методу, заснованому на теорії ефективної конкуренції, є можливість адаптації під потреби, а недоліками – відсутність взаємодії між відокремленими підрозділами підприємства.

Вибір методики, як для оцінки ефективності працівників, так і для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, залежить від особливостей підприємства та галузі діяльності. Факторами впливу на вибір методик є стан

забезпечення ресурсами, в тому числі і людськими; особливості вибору стратегій в залежності від типу управління; зовнішні фактори впливу (особливість ринку, інфраструктура, державне регулювання); вибір конкурентної стратегії.

3. Проведення оцінки ефективності працівників та подальше використання результатів задля формування рекомендації та опрацювання стратегічних цілей є обов'язковим заходом для будь-якого бізнесу. Українські видобувні компанії прагнуть до зростання власної конкурентоспроможності, у зв'язку зі світовою трансформацією енергетичних ринків, посиленню інтеграції до Європейського Союзу та посиленням потреби в енергетичній незалежності держави. Група Нафтогаз є найбільшою державною групою, до сфери діяльності якої входить видобуток нафти і природного газу. Під час аналізу ефективності працівників газовидобувного підприємства мають бути враховані ще такі особливості галузі, як державне регулювання, прив'язаність до цін на світовому ринку, технічне забезпечення, специфіка управління ризиками, адаптація до змін клімату та особливості екологічного законодавства. Найбільш критичною проблемою для Групи Нафтогаз в контексті кадрової політики є брак професійних компетенцій, у ряді специфічних стратегічних напрямів. Основним напрямом для розвитку є співпрацю з навчальними закладами та підвищення кваліфікації наявних кадрів, в тому числі і через обмін досвідом з іноземними профільними підприємствами. Наприклад, у польської Групи Orlen, що є конкурентом Групи Нафтогаз на ринку східної Європи брак кадрів не оцінено як ризик з високою ймовірністю настання. Відповідно, з точки зору кваліфікації та кадрового потенціалу Група Orlen випереджає Групу Нафтогаз. Негативно на фінансові показники української групи вплинула повномасштабна війна, яка спричинила зупинку виробничих процесів у деяких регіонах, а також відтік кадрів закордон. Також, за оцінками компанії, мобілізація чоловіків негативно впливатиме на залучення кадрів, стійкість та утримання персоналу. Водночас, і додаткове залучення жінок може бути ускладнено через міграційні та соціальні процеси.

Окремо слід вказати на роль людського капіталу для продукування інновацій та у процесі розробок та досліджень. Також, ефективність працівників має вплив на безпеку праці, ефективне управління ресурсами та стійкість компанії, що є особливо актуальним для воєнних умов в Україні.

4. Повномасштабна війна в Україні негативно вплинула на ринок праці та людський капітал держави в цілому, спричинивши відтік кадрів через міграційні процеси, зниження безпеки на робочому місці, необхідність до зміни робочого місця тощо. В цілому, на вітчизняний ринок праці та кадровий потенціал війна вплинула через такі канали: масштабна внутрішня та зовнішня міграція, різке зростання рівня безробіття, посилення диспропорцій. Зокрема, необхідно звернути увагу на такі фактори як зміна пропозицій на ринку праці за гендерною складовою, збільшення пропозицій на ринку праці від осіб з інвалідністю, зміни у державній службі та військовій справі.

Зовнішніми факторами середовища, що впливають на ефективність працівників в умовах війни є шоки на ринку праці, мобілізація, загальна безпекова ситуація, міграційні процеси, потреба у додатковій соціальній інфраструктурі. Внутрішніми факторами на мікрорівні є зміна в організації виробничого процесу, психоемоційний стан, безпека на робочому місці. Основними зацікавленими сторонами у підтримці ефективності працівників в умовах війни є держава, бізнес та сім'я як інституція. Потреби в контексті забезпечення ефективності персоналу в умовах війни змінюються. Першочергово надається акцент таким аспектам: безпека та забезпечення неперервності робочого процесу; зміна кадрової політики у військовій службі; потреба у перекваліфікації кадрів, інклюзивність та безбар'єрність. Окремо слід відзначити роль освіти та науки задля забезпечення ефективності співробітників в умовах воєнного стану. Освітньо-наукові заклади мають бути базисом для розвитку кваліфікованих кадрів, для процесу R&D та для кооперації з бізнесом.

5. Результати оцінки застосовуються в рамках визначення конкурентних стратегій для підприємства. В рамках кожної із конкурентних стратегій

використовується кадровий потенціал, навички та здібності працівників, можливості людського капіталу. Зокрема, стратегія лідерства за витратами потребує аналізу впливу працівників на фінансові результати компанії, оцінки економії ресурсів від впровадження інноваційних рішень, інноваційності. Стратегія тісного зв'язку зі споживачем враховує показник NPS, інноваційний потенціал та іміджевий вплив. Стратегія диференціації продукції також пов'язана з іміджевими особливостями, управлінням інноваціями та кількістю ноу-хау пропозицій. В цілому, підтримка креативності та інноваційний потенціал є одними із найважливіших передумов, що враховуються при конкурентних стратегіях підприємства.

6. Управління ефективності співробітників залежить від ресурсного забезпечення підприємства. Використання техніки креативного мислення «Віднімання» дозволяє знайти вирішення проблематиці підвищення ефективності працівників в умовах обмеженості ресурсів. Як було визначено, основними ресурсами, що використовують задля підвищення ефективності працівників є достатнє фінансове забезпечення, рівень комунікації всередині організації, доступ до цифрового забезпечення та ІТ-інфраструктури, забезпечення можливості кар'єрного та особистісного зростання, використання можливостей освіти та науки та наявність робочої сили на ринку праці в цілому. В умовах відсутності одного з ресурсів можуть бути використані інші інструменти:

- за відсутності фінансового забезпечення, що дозволяло б використовувати інструмент матеріальної мотивації, може бути застосовано методи нематеріальної мотивації – наприклад, підлаштування робочого місця індивідуально під працівника, з урахуванням фізичних та психологічних потреб, розпорядку дня тощо. Проте це, як правило, може застосовуватись у мікропідприємствах з невеликою кількістю працівників або необхідно впроваджувати додаткові механізми контролю для більших організацій;

- за відсутності дієвої системи внутрішньої комунікації рішенням може стати створення «AI-помічника», який, використовуючи штучний інтелект, зможе об'єктивно виконувати організаційні функції;

- за відсутності можливостей вертикальних кар'єрних сходинок рішенням може стати впровадження принципів горизонтального просування;

- за відсутності доступу до IT-інфраструктури всі процеси мають бути спрощені та чітко окреслені;

- за відсутності належного доступу до освіти та науки рішенням є створення академій на основі власного підприємства та створення спільних науково-дослідних центрів у кооперації з іншими представниками бізнесу або державними інституціями;

- потреба у додатковій робочій силі, особливо в умовах війни, може бути задоволена шляхом залучення українців з-за кордону за спеціальними програмами, які враховуватимуть їх потреби (наприклад, для дистанційної роботи).

В цілому, підвищення ефективності працівників буде максимізовано виключно в умовах синергії держави, бізнесу та персони. Зокрема, на макрорівні окреслюються такі напрями підвищення ефективності працівників: соціальні та демографічні як сприяння поверненню українців, впровадження програм з безбар'єрності, соціальні ініціативи; економічні та інституційні як стимулювання до креативної економіки; підтримка малого бізнесу та стартапів; стимулювання переливу робочої сили для покращення конкурентоспроможності стратегічних галузей; освітньо-наукові як підвищення якості освіти, популяризація окремих спеціальностей, розширення наукових програм тощо. Вочевидь, потреби та інтереси у держави, бізнесу та персони є різними, тому задля пошуку оптимального рішення було застосовано теорію ігор. Було визначено, що найбільш оптимальною стратегією для керівництва бізнесу та найманого працівника є повне відстоювання власних інтересів. Для керівництва та найманого працівника найбільш головним інтересом було визначено витрати-надходження. Водночас, окремо в гру

вступатиме третій гравець держава, з широким колом інтересів як збільшення надходження до бюджету, забезпечення працевлаштування випускників освітніх закладів, розвиток інфраструктури та людського капіталу, скорочення безробіття та зростання ВВП. Оптимальне рішення полягатиме у консенсусі між трьома гравцями, що забезпечувати інтереси та потреби усіх сторін.

Отже, сприяння ефективності персоналу є одним із ключових завдань для бізнесу для посилення конкурентних позицій на ринку та створенню умов для перманентного розвитку компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Етимологічний словник української мови: другий том (Д–Копці). Наук. думка, 1985. 572 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь: Перун, 2005. 1728 с.
3. Економіка підприємства: навч. посіб. / А. В. Шегдата ін. Київ : Знання-Прес, 2002. 335 с.
4. Бовкун О.А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства// Економіка і суспільство. Мукачево, 2018. № 16.С. 257–263.
5. Мочерний С.В., Устенко О.А. Основи економічної теорії: навч.посіб. Тернопіль: Астон, 2001. 507с.
6. Момот О.І., Демченко А.О. Про сутність поняття «ефективність» та «результативність» в економіці // Економічний вісник Донбасу, 2013. №3 (33). С. 207-210.
7. Effectiveness. *Cambridge Dictionary*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/effectiveness> (дата звернення: 02.02.2024)
8. “Efficiency is doing the thing right. Effectiveness is doing the right thing.” – PeterDrucker. *Business Fitness*. URL:<https://businessfitness.biz/efficiency-effectiveness-right-things-right/> (дата звернення: 05.02.2024)
9. Ядранська О.В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління // Економіка & держава, 2009. № 1. С. 60–63.
- 10.9 VoxGrid: A Practitioner’sGuide. *Academy to innovative HR*. URL: <https://www.aihr.com/blog/9-box-grid/> (дата звернення: 05.02.2024)
11. Орлова Д.Ю. Оцінка ефективності співробітників компанії : курсова робота. Київ, 2023. 40 с.
12. Ковальська Л.Л., Кривов’язюк І.В. Економіка підприємства : підручник Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

13. Publication: The Human Capital Index 2020 Update: Human Capital in the Time of COVID-19. Open knowledge repository. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/93f8fbc6-4513-58e7-82ec-af4636380319> (дата звернення: 07.02.2024)
14. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій // Вісник Житомирського державного технологічного університету, 2013. № 1(47). С. 30–35.
15. Залознова Ю.С., Азьмук Н.А. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки // Економіка і суспільство. Мукачєво, 2022. № 38. С. 257–263. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1312> (дата звернення: 10.02.2024)
16. Human capital at work: The value of experience. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/human-capital-at-work-the-value-of-experience> (дата звернення: 10.02.2024)
17. Самолук Н. М., Юрчик Г.М. Формування вартості робочої сили у контексті відповідності інтересам суб'єктів ринку праці // Статистика України, 2013. №2. С. 20-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/su_2013_2_6. (дата звернення: 15.02.2024)
18. Hourly labour costs. *Eurostat*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Hourly_labour_costs (дата звернення: 15.02.2024)
19. Про затвердження Методологічних положень щодо розрахунку індексу вартості робочої сили : наказ Державної служби статистики України від 27.10.2017 №274. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0274832-17#Text> (дата звернення: 20.02.2024)
20. Про внесення змін до Закону України "Про культуру" щодо визначення поняття "креативні індустрії": Закон України від 19.06.2018 № 2458-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2458-19/conv> (дата звернення:

20.02.2024)

21. Статистична інформація. *Державна служба статистики*.
URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.02.2024)
22. Some employees are destroying value. Others are building it. Do you know the difference? *McKinsey & Company*. URL:
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/some-employees-are-destroying-value-others-are-building-it-do-you-know-the-difference> (дата звернення: 25.02.2024)
23. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства // *Інвестиції: практика та досвід*, 2018. № 1. С. 41-44.
24. Іванова Н. Ю., Орлова Д. Ю. Оцінка ефективності співробітників компанії. Збірка праць XVIII Міжнародної наукової конференції 'Наука та освіта', 4–11 січня 2024 р., м. Хайдусобосло, Угорщина, Хмельницький, 2023, с. 30-34
25. 21 Employee Performance Metrics. *Academy to innovative HR*. URL:
<https://www.aihr.com/blog/employee-performance-metrics/> (дата звернення: 01.03.2024)
26. Patti P. Phillips, Ph.D., Jack J. Phillips, Ph.D. How to measure the return on your HR investment. Volume 1 Issue 4 May/June. 2002. URL:
<https://roinstitute.net/wp-content/uploads/2017/02/How-to-Measure-the-Return-on-your-HR-Investment.pdf> (дата звернення: 01.03.2024)
27. Organizational Health Index. *McKinsey & Company*. URL:
<https://www.mckinsey.com/solutions/orgsolutions/overview/organizational-health-index> (дата звернення: 04.03.2024)
28. Organizational health is (still) the key to long-term performance *McKinsey & Company*. URL:
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/organizational-health-is-still-the-key-to-long-term-performance> (дата звернення: 04.03.2024)

29. Василенко В. О. Стратегічне управління .К. : ЦУЛ, 2003. 396 с.
30. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. К. : Центр начальної літератури. 2006. 384 с
31. Pragma Bhawsar, Utpal Chattopadhyay. Competitiveness: Review, Reflections and Directions. *Global Business Review, International Management Institute*. 2015. vol. 16(4), pages 665-679.
32. Арапова, О. М., В. П. Фрідріф, В. А. Модирка. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства // *Економіка: реалії часу* 1, 2013. С. 207-211.
33. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч.- метод. посіб. для самот. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2006. 272 с.
34. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
35. Швед, Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // *Економіка та суспільство : Електронне наукове фахове видання*, 2017. Вип. 8. С. 405-410.
36. Лупак Р. Л., Васильців Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб.–Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
37. Accelerating Europe: Competitiveness for a new era. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/accelerating-europe-competitiveness-for-a-new-era> (дата звернення: 07.03.2024)
38. Employment, Social Affairs & Inclusion. *European Commission*. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=102&langId=en> (дата звернення: 07.03.2024)
39. Гончарук А. О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства // *Управління розвитком*, 2014. № 3. С. 145-147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_3_61 (дата звернення: 10.03.2024)

- 40.Щетинін А. І. Політична економія : підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 480 с.
- 41.The Global Talent Competitiveness Index 2023. *Insead Faculty & Research*. URL: <https://www.insead.edu/global-talent-competitiveness-index>(дата звернення: 12.03.2024)
42. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навч.посіб. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
- 43.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник.К.: Академвидав, 2003.
- 44.Поплавська, О. М., & Кононенко, Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення // Бізнес Інформ, 2021, № 5, С. 378-384.
- 45.Інтегрований звіт 2020: фінансові та нефінансові показники. *ДТЕК*. URL: https://dtek.com/content/announces/pdf/dtek_ar_2020_ua_web_plus_s1180_t4_458_i6428.pdf(дата звернення: 10.03.2024)
- 46.50 найкращих роботодавців воєнного часу. *ForbesУкраїна*. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-voennogo-chasu-24042023-13221>(дата звернення: 10.03.2024)
- 47.Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. / Дяків Р.С., Бохан А.В., Горбаль В.М., Гуриненко О.М. Київ : Міжнародна економічна фундація, 2000. 704 с.
- 48.Леган І. М. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теоретико-методологічний аспект // Економіка та управління підприємствами, 2019, № 2, С. 127-132 URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_2/26.pdf(дата звернення: 10.03.2024)
- 49.Кубатко, О.В. Інвестування в людський капітал як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства// Механізм регулювання

- економіки, 2013.№3.С. 92–99 URL:
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/37640> (дата звернення:
 11.03.2024)
- 50.Дзямулич М. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві // Економічний форум, 2023, С. 3-7.
- 51.Річний звіт 2021: розширена презентація. *Нафтогаз*. URL:
<https://www.naftogaz.com/short/67171076>(дата звернення: 11.03.2024)
- 52.Річний звіт 2020: партнер, якого обирають. *Нафтогаз*.URL:
<https://www.naftogaz.com/short/9adce2a8>(дата звернення: 11.03.2024)
- 53.Integratedreport ORLEN 2022. *Orlen*. URL:
<https://www.orlen.pl/en/sustainability/reports-and-policies/Reports>(дата
 звернення: 11.03.2024)
- 54.Консолідована фінансова звітність станом на той рік, який закінчився 31 грудня 2022 року. АТ «НАК «Нафтогаз України».URL:
<https://www.naftogaz.com/short/2f215918>(дата звернення: 11.03.2024)
- 55.Reports and publications. *Orlen*. URL: <https://www.orlen.pl/en/investor-relations/reports-and-publications/financial-results>(дата звернення:
 11.03.2024)
- 56.Акціонерне Товариство "Національна Акціонерна Компанія "Нафтогаз України".*Аналітична система YouControl*. URL:
<https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=5710058#express-universal-file>(дата
 звернення: 12.03.2024)
- 57.Як Україні компенсувати втрату 30% трудового потенціалу.
Конфедерація роботодавців України. URL:
<https://employers.org.ua/news/id2487> (дата звернення: 16.03.2024)
- 58.Ярослав Вінокуров. Україні не вистачає 4,5 мільйона працівників. Як подолати дефіцит робочої сили? *Економічна правда*.URL:
<https://www.epravda.com.ua/publications/2023/10/16/705494/>(дата
 звернення: 16.03.2024)
- 59.Макроекономічний та монетарний огляд, квітень 2024 року.*Національний*

- банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichniy-ta-monetarniy-oglyad-kviten-2024-roku>(дата звернення: 06.04.2024)
60. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389 – VIII. Дата оновлення: 19.04.2024.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>(дата звернення: 20.04.2024)
61. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом. Deloitte. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-НС_UKR.pdf(дата звернення: 20.04.2024)
62. Інформація щодо реалізації флагманського проєкту Міністерства економіки України «Робота без бар'єрів». Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=78723046-6a8a-48db-a202-27eafcd515d8&title=InformatsiiaSchodoRealizatsiiFlagmanskOgoProektuMinisterstvaEkonomikiUkrainirobotaBezBarriiv>(дата звернення: 20.04.2024)
63. Програма підтримки економіки: План для реалізації Ukraine Facility 2024-2027. *Ukraine Facility*. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>(дата звернення: 20.04.2024)
64. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1998. 390 с.
65. Гарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
66. Осовська Г. В., Барбаріч Т. М. Формування стратегії конкуренції підприємств // Економіка АПК, 2010. № 21. С. 32-35
67. Програма: поглянь на професії по новому. Мріємо та діємо по-новому. URL: <https://mriemotadiemorazom.org/profesii?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMТAAAR3nDJpcBj7XJ11I0vlg1Q->

[8opWwGxH3FJQbYWwoIOzX6tFFtFL0624Ontk_aem_Af86_3b8zKTWGC](#)
[WqJ1-](#)
[ycYRCU3E8Ah8YAn1wURu2bPMIvJJWO_1KjU0a_H9CZQuoIT0XzoLRZ](#)
[4Rw5c6yy5O6u12C](#)(дата звернення: 20.04.2024)