

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра на тему:

«Забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємства

(на матеріалах МКП "Хмельницькводоканал")»

Виконав: студент 4 курсу спеціальності
073 Менеджмент
Народовський А.А.

Керівник: доцент кафедри, к.е.н.,
доцент
Корюгін А.В.

Рецензент: завідувачка кафедри, к.е.н.,
доцент
Захаркевич Н.П.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Хмельницький – 2025 рік

Анотація

Народовський А.А. Забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємства (на матеріалах МКП «Хмельницькводоканал»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 65 с.

Бакалаврська робота присвячена дослідженню теоретичних і прикладних засад забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємства в сучасних умовах. У роботі охарактеризовано поняття, фактори та критерії оцінювання конкурентоспроможності працівників, визначено особливості організаційно-економічного механізму її формування. Проведено комплексний аналіз стану персоналу МКП «Хмельницькводоканал», виявлено проблеми та запропоновано практичні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу, зокрема через удосконалення мотиваційної політики, навчання та розвиток кадрів.

На основі дослідження запропоновано ряд моделей підвищення конкурентоспроможності працівників підприємства, що ґрунтуються на адаптації міжнародного досвіду та врахуванні особливостей вітчизняного ринку праці. Практичне значення роботи полягає в розробці заходів щодо підвищення ефективності кадрової політики підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність персоналу, управління персоналом, оцінювання, мотивація, професійний розвиток, кадрова стратегія, ефективність праці.

Annotation

Narodovskyi A.A. Ensuring the Competitiveness of Enterprise Personnel (Based on Materials of the Municipal Enterprise "Khmelnyskvodokanal"). Qualification research paper as a manuscript. Bachelor's thesis submitted for the degree of Bachelor in specialty 073 Management. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, 2025. 65 pages.

This thesis is devoted to the study of theoretical and practical foundations for ensuring the competitiveness of enterprise personnel in modern conditions. The paper characterizes the concept, factors, and criteria for assessing employee competitiveness and outlines the organizational and economic mechanisms for its formation. A comprehensive analysis of the personnel at ME "Khmelnyskvodokanal" was conducted, current challenges were identified, and practical measures were proposed to enhance personnel competitiveness, particularly through improving motivational policy, training, and staff development.

Based on the research, several models for increasing employee competitiveness were proposed, taking into account international experience and the specific conditions of the Ukrainian labor market. The practical significance of the thesis lies in developing measures aimed at improving the efficiency of the enterprise's HR policy.

Keywords: personnel competitiveness, human resource management, assessment, motivation, professional development, HR strategy, labor efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність і значення конкурентоспроможності персоналу.....	8
1.2. Загальна характеристика підходів до оцінювання конкурентоспроможності працівників підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ».....	30
2.1. Аналіз стану конкурентоспроможності персоналу МКП «Хмельницькводоканал»	30
2.2. Оцінювання рівня конкурентоспроможності персоналу підприємства.....	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ».....	44
3.1. Моделі підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства	44
3.2. Обґрунтування напрямів забезпечення зростання конкурентоспроможності персоналу підприємства	51
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

У контексті переходу України до ринкової економіки, євроінтеграції та інтеграції у світову економіку країна стикається з новими викликами, серед яких особливу увагу необхідно приділяти підвищенню конкурентоспроможності робочої сили.

Конкурентоспроможність підприємств все більше визначається робочою силою, орієнтованою на здобуття конкурентних переваг в освіті та результатах праці, розвиток інтелектуальних та професійних компетенцій, розробку та впровадження інновацій на рівні світових стандартів та створення конкурентоспроможної продукції. Однак недостатня адаптованість персоналу та менеджерів українських компаній до конкурентного середовища, застарілі підходи до управління персоналом, його оцінки та стимулювання, відсутність методичного інструментарію оцінки конкурентоспроможності робочої сили заважають вирішенню багатьох проблем.

Отже, актуальною проблемою є подальший розвиток теоретичних засад та науково-практичних рекомендацій щодо підготовки та використання сучасних механізмів підвищення конкурентоспроможності працівників підприємств.

Розвиток конкурентоспроможності персоналу в підприємствах досліджували в своїх наукових працях такі відомі вчені як Базалійська Н.П., Міщук В.З. [1], Гривківська О.В., Соловійова Ж.В. [5], Грідін О. В. [7] тощо. Також варто відзначити фахівців у сфері менеджменту, які досліджували вплив конкурентоспроможності персоналу на продуктивність праці в підприємствах: Мажник Н. А., Білик І. Ю. [26]. Незавершеність та актуальність розгляду таких питань, а також постійні зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємств вимагають більш деталізованого розгляду на сучасному етапі, тому вибір теми кваліфікаційної роботи є досить актуальним та зумовлюють її вибір.

Об'єктом дослідження є забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти забезпечення

конкурентоспроможності персоналу у МКП «Хмельницькводоканал».

Мета дослідження кваліфікаційної роботи полягає у визначенні основних напрямів забезпечення конкурентоспроможності персоналу в умовах МКП «Хмельницькводоканал».

Виходячи із мети основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- визначити сутність та значення конкурентоспроможності персоналу;
- охарактеризувати підходи до оцінювання конкурентоспроможності працівників підприємства;
- проаналізувати стан конкурентоспроможності персоналу у МКП «Хмельницькводоканал»;
- провести оцінювання рівня конкурентоспроможності персоналу у МКП «Хмельницькводоканал»;
- запропонувати моделі підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства;
- обґрунтувати напрями забезпечення зростання конкурентоспроможності персоналу підприємства.

Виходячи з завдань кваліфікаційної роботи, можна виділити методи, які використовувалися в даній роботі:

- теоретичну та методологічну основу дослідження складають сучасні економічні теорії, економіка підприємства, методичні та інструктивні матеріали, а також роботи провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань економіки підприємства та управління персоналом;
- аналізу і синтезу, індукції та дедукції використовувався для розгляду питань щодо характеристики основних форм конкурентоспроможності персоналу;
- статистичного й техніко-економічного аналізу - фактори та показники, що узагальнюють показники, які відображають діяльність обраного підприємства та стан конкурентоспроможності персоналу;
- графічний використовується для наочного та схематичного зображення теоретичних і практичних результатів дослідження.

Інформаційною базою при написанні кваліфікаційної роботи були навчальна література, теоретичні та методичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, що присвячені питанням забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємства, законодавчі акти, офіційні статистичні матеріали та дані фінансової звітності МКП "ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ".

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаної літератури, що включає 65 найменувань, та додатків.

РОЗДІЛ 1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення конкурентоспроможності персоналу

Конкурентоспроможність робочої сили на ринку праці як економічна категорія отримала особливу увагу в наукових дослідженнях, що зумовило складність і неоднозначність поняття. Отже, конкурентоспроможність робочої сили необхідно розглядати з різних точок зору, а саме [1]:

- як джерело максимального задоволення працівником ринкової потреби в товарах і послугах;
- як властивість здатності до праці;
- як властивість людського капіталу;
- як здатність суб'єкта управляти своїми конкурентними перевагами.

Водночас конкурентоспроможність характеризує якісний аспект трудового потенціалу працівника, тому від рівня конкурентоспроможності залежать особливості трудової поведінки та ступінь розвитку трудового потенціалу індивіда. Слід зазначити, що, на думку О.А. Грішнєвої, конкурентоспроможність працівника - це відповідність якості робочої сили потребам ринку, здатність перемагати в конкурентній боротьбі на ринку праці, тобто відповідати вимогам роботодавця більш адекватно, ніж інші кандидати, за рівнем знань, умінь, навичок, особистих якостей і т.д.[1]. Конкурентоспроможність працівників - це здатність більш адекватно, ніж інші кандидати, відповідати вимогам роботодавця. Конкурентоспроможність працівника - це здатність досягати особистого успіху на роботі і таким чином сприяти досягненню цілей організації. Конкурентоспроможність працівників залежить від якості робочої сили, яка відповідає ринковому попиту на функціональну якість праці, рівня потенційної та фактичної ефективності праці працівників та їхньої здатності розвивати свою кар'єру. Найбільш компетентні працівники відбираються на основі відповідності між людським капіталом та якістю праці.

Поняття конкурентоспроможності робочої сили компанії виникло не випадково. Передумовами, які визначають появу концепції конкурентоспроможності робочої сили, що зображені на рис.1.1. [3].

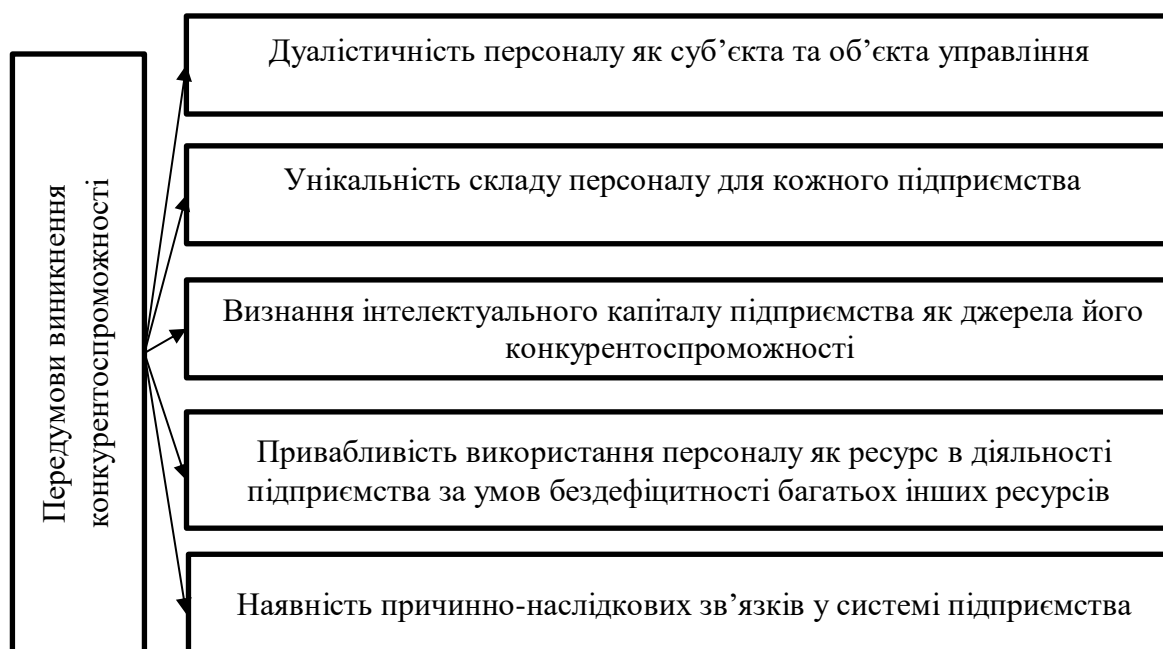


Рисунок 1.1. - Передумови виникнення поняття конкурентоспроможності персоналу підприємства

Примітка. Складено на основі [3].

Однак некоректно розглядати якість робочої сили як єдиний і головний складовий елемент конкурентоспроможності робочої сили, оскільки, крім якості, робоча сила має також не менш важливі кількісні та фінансові характеристики, такі як продуктивність праці, внесок працівників у фінансові результати підприємства, ефективність використання робочої сили, вартість робочої сили та вартість розвитку робочої сили [4, с. 164]. Тому О.А. Докучаєв розглядає конкурентоспроможність робочої сили як комплексну характеристику конкретного продукту, «робочої сили», не тільки з точки зору якості, але й з точки зору витрат, з метою забезпечення задоволення конкретних потреб роботодавців [10, с. 79].

На конкурентоспроможність робочої сили на зовнішньому ринку праці впливають різні фактори, безпосередньо пов'язані з такими характеристиками ринку праці [24, с. 127]:

- Пропозиція на ринку праці: кількість кандидатів на посаду, їх професійні та особисті якості, а також умови пропозиції;
- Попит на ринку праці: кількість працівників, необхідних для посади, необхідні професійні та особисті якості, а також умови найму;
- Оцінка та рішення роботодавців: методи оцінки, які використовують роботодавці в процесі підбору, відбору та найму [22, с. 128].

Однак необхідно зосередити увагу на понятті «конкурентоспроможність персоналу», яке охоплює сукупність конкурентних переваг для всіх працівників компанії. Під конкурентоспроможністю персоналу розуміється здатність кожного працівника компанії, індивідуально і колективно, швидко реагувати на зовнішні економічні зміни в середовищі, швидко адаптуватися до цих змін і створювати продукцію, що задовольняє вимоги всіх споживачів при мінімально можливих витратах різних ресурсів. Для досягнення цих цілей необхідно не лише максимізувати роль працівників, але й розвивати корпоративну культуру та дух підприємництва, щоб працівники, в свою чергу, були зацікавлені у підвищенні конкурентоспроможності організації, оскільки вони бачать у цьому можливість підвищити свою особисту конкурентоспроможність. Тільки тоді, коли люди зацікавлені у своїй роботі, розуміють і приймають цілі компанії, вони можуть розкрити власні здібності, успішно розвинути їх під час навчання, а потім реалізувати на роботі[7].

Слід зазначити, що з огляду на аналіз поглядів на природу конкурентоспроможності персоналу підприємства можна розглядати її у двох аспектах, зокрема: як сукупність особистісних та професійних характеристик, що формують потенціал персоналу, та як можливість забезпечення конкурентоспроможності підприємства. При цьому можна сказати, що сам розвиток персоналу має бути безперервним процесом, що включає професійну підготовку та підвищення кваліфікації. Одним з основних напрямків розвитку персоналу в компанії є процес взаємозалежного розвитку конкурентних та особистих навичок працівників організації [8, с. 149]. Розвиток персоналу сприяє збільшенню навичок, умінь і знань працівників, підвищенню їх інтелектуального,

духовного та професійного рівня, що, в свою чергу, підвищує їх конкурентоспроможність на ринку праці. Однією з причин недостатньої уваги до розвитку персоналу є той факт, що навчання всередині компанії вимагає власних коштів, яких компанія не має[9].

У сучасних словниках конкуренція пояснюється як боротьба за досягнення кращих результатів у певній діяльності. Отже, кар'єра працівника в організації та його діяльність завжди перебувають під пильною увагою оціночних суджень (тобто громадської думки) керівників та організації в цілому з метою досягнення позитивного суспільного сприйняття. На цій основі система оцінки конкурентної переваги персоналу повинна враховувати три рівні вимірювання успіху, а саме [6, с. 124]:

- Рівень соціального визнання іміджу співробітників у колективній свідомості, фактори соціального успіху співробітників, що відіграють важливу роль у їхній кар'єрі;
- Індивідуальний професійний рівень, конкурентоспроможність співробітників є фактором успіху. Ця індивідуальна перевага не є вродженою, а формується і розвивається свідомо в процесі професійного розвитку;
- Рівень професіоналізму в діяльності, фактором успіху є володіння техніками, властивими певному виду діяльності, з урахуванням особливостей галузі, позиції в галузі та виконання функцій. Техніки означають професійні навички, які впливають на успіх або невдачу завдання [6, с. 125].

Таким чином, якщо працівники завдяки своєму особистому та професійному потенціалу мають значну перевагу в конкуренції (конкурс, вибори тощо), здатні долати перешкоди та обмеження і досягають успіху в своїй професійній діяльності, їх можна вважати конкурентоспроможними [8]. Крім того, дослідження сутності поняття «конкурентоспроможність» базується на з'ясуванні концептуального зв'язку між ним і поняттям «конкурентний потенціал». У кадровому аспекті

конкурентний потенціал можна розділити на три типи здібностей: системні здібності, інструментальні здібності та міжособистісні здібності [6, с. 127].

Визначення потреби організації у професійно затребуваних і компетентних працівниках передбачає створення системи профорієнтації, професійного навчання та прогнозування персоналу у відділах професійно-кваліфікаційного складу структурних підрозділів організації. Метою цієї системи є якісне та кількісне визначення кадрових потреб організації в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі, а також порівняння цих потреб з наявним потенціалом робочої сили [8].

З метою прогнозування кадрових потреб і забезпечення цілеспрямованого розвитку персоналу компанії повинні [9, с. 160]: чітко описати всі робочі місця і посади; визначити кваліфікаційні вимоги до персоналу, необхідні професійні знання, вміння і навички, санітарно-гігієнічні характеристики робочих місць і посад, вимоги з точки зору особистісних психологічних характеристик персоналу; потім порівняти ці вимоги з фактичним рівнем професійної компетентності працівника, ступенем розвитку його навичок і вмінь. порівняння. Після завершення цих процедур організація переходить до розробки конкретних заходів щодо усунення розривів між виявленим рівнем фактичної професійної компетентності персоналу, ступенем розвитку цієї компетентності та рівнем професійної компетентності і компетенції працівника, необхідним для компанії відповідно до обраного варіанту стратегії управління організацією [10].

Мотивація розвитку працівників та раціональне використання їхніх навичок є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності робочої сили організації. Знання, навички та практичні вміння, набуті працівниками під час професійного навчання, не будуть корисними для організації, якщо висококваліфіковані робітники чи спеціалісти не будуть зацікавлені в їх максимальному використанні та вдосконаленні своєї професії та кваліфікації. У цьому сенсі професійний інтерес, мотивація та прагнення працівників є надзвичайно важливими елементами конкурентоспроможності робочої сили організації. І їх значення постійно зростає. Отже, одним з основних завдань

управління розвитком персоналу є оптимізація результатів професійної діяльності працівників шляхом посилення їхньої мотивації та прагнення до високопродуктивної праці [12].

Новий підхід до підвищення конкурентоспроможності працівників має базуватися на чіткій системі організації оплати праці та базових принципах, які відіграють тактичну і стратегічну роль у реформуванні розподільчих відносин. Для того, щоб заробітна плата виконувала цю роль, необхідно дотримуватися наступних ключових принципів:

- Реальні зарплати зростають разом із зростанням виробництва та продуктивності праці. Недотримання цього принципу призводить до того, що одна сторона отримує дохід без відповідної компенсації, що, в свою чергу, спричиняє інфляцію, знецінення номінальних зарплат і, зрештою, зниження реальних зарплат.

- Різні рівні заробітної плати визначаються залежно від внеску працівників у результати діяльності підприємства, змісту та умов праці, місцезнаходження підприємства та галузі, до якої воно належить. Цей принцип ґрунтується на необхідності підвищення матеріальної зацікавленості працівників у вдосконаленні своїх навичок, виконанні більш складних завдань та забезпеченні якості продукції. Слід також враховувати відмінності в кількості та вартості матеріальних благ, необхідних для відтворення робочої сили в різних трудових, економічних та географічних умовах.

- Рівна оплата за рівну працю. В умовах ринкової економіки цей принцип слід розуміти, з одного боку, як заборону будь-якої дискримінації в оплаті праці за ознакою статі, віку, етнічного походження тощо, а з іншого боку, як принцип справедливості в розподілі всередині підприємства, тобто правильну оцінку праці за допомогою оплати праці.

- Державне регулювання заробітної плати, включаючи законодавство та колективні трудові угоди, податкову систему, а також зв'язок між зміною індивідуальних доходів та інфляцією. Одним із засобів, що використовуються державою для регулювання заробітної плати, є встановлення мінімальної заробітної плати з метою забезпечення соціального захисту працівників з низькими

доходами.

– Врахування впливу ринку праці. Ринок праці є сферою, в якій в кінцевому підсумку здійснюються різні оцінки вартості праці. Заробітна плата (та можливості працевлаштування) кожного працівника тісно пов'язані з його позицією на ринку праці та попитом і пропозицією кваліфікованої робочої сили. Однак у будь-якому випадку в ринкових умовах, якщо роботодавець не в змозі запропонувати конкурентоспроможний рівень заробітної плати на ринку праці, він не зможе найняти та утримати кваліфіковану робочу силу, яка йому потрібна [18].

– Простота, раціональність і зрозумілість форм і систем оплати праці, а також добре розуміння працівниками сутності системи оплати праці. Заохочувальний захід може бути ефективним лише в тому випадку, якщо працівники розуміють заохочувальні заходи в галузі оплати праці і можуть їх сприймати як нефахівці в галузі економіки праці. Виконавці повинні чітко розуміти, які конкретні дії з їхнього боку призводять до певного рівня оплати праці, тобто до поліпшення їхнього матеріального добробуту.

Конкурентоспроможність співробітників є складним завданням для менеджерів. Ефективне управління базується на поєднанні цілей, цінностей, очікувань і реальних потреб співробітників з цілями організації. Так само, як кожна компанія має свою стратегію розвитку, кожен співробітник має свої мотивації, прагнення і специфічну поведінку, які впливають на робочий процес.

Для ефективного управління системою конкурентоспроможності співробітників підприємства необхідно:

- добре розуміти модель базового процесу мотивації: потреби – цілі – дії – досвід – очікування;
- розуміти фактори, що впливають на мотивацію;
- розуміти потреби, які мотивують досягнення цілей, та умови, необхідні для задоволення цих потреб;
- розуміти, що мотивація не є самоціллю, а засобом задоволення потреб, і що надто сильна мотивація може призвести до самовдоволення та ліні.

Існує три основні методи вибору стратегії конкурентоспроможності, яка

гарантує конкурентоспроможність персоналу:

1. Винагороди та санкції: люди працюють, щоб отримати винагороду – співробітники, які досягають хороших результатів, отримують щедрі винагороди, а ті, хто досягає кращих результатів, отримують ще більш щедрі винагороди. Співробітники, які досягають поганих результатів, піддаються санкціям.

2. Конкуренція за допомогою самої роботи: пропонувати співробітникам цікаву роботу, яка приносить їм задоволення, щоб вони виконували роботу високої якості [36].

3. Систематичний контакт з менеджером: визначати цілі з підлеглими, давати їм позитивну оцінку, коли вони добре виконують свою роботу, і негативну оцінку, коли вони роблять помилки.

Конкурентна стратегія, яку ми обираємо, повинна базуватися на аналізі ситуації та бажаному типі взаємодії між менеджерами та їх підлеглими. Управління системою мотивації використовує такі методи:

- Використання грошей як засобу винагороди та мотивації;
- Застосування санкцій;
- Сприяння почуттю приналежності;
- Мотивація через роботу;
- Винагородження та визнання досягнень;
- Залучення людей до управління;
- Заохочення та винагородження командної роботи, обмеження негативних факторів.

Таблиця 1.1. - Регулятори конкурентоспроможності персоналу

1. Робоче середовище	2. Винагороди	3. Безпека
Нормальні умови праці, низький рівень шуму, ергономічний дизайн, ресторан, чистота, хороші фізичні умови праці.	Хороша зарплата, справедлива винагорода за професійні результати (премії, акції, дивіденди), соціальні пільги (житло, медичні послуги, оздоровчий центр, спортивні споруди, дитячий садок, відпустки, безкоштовне харчування).	Почуття приналежності співробітників до компанії, повага, визнання з боку керівництва та колег, хороші відносини в колективі.

Джерело: [6]

Отже, конкурентна перевага співробітників формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів і може розглядатися як результат навчання, розвитку та діяльності. Особисті ресурси співробітників включають конкурентні якості та навички, які їм необхідні. Це суб'єктивний аспект конкурентоспроможності. Він відображає свідоме прагнення співробітників до успіху в кар'єрі, а також їхні моральні цінності, знання, досвід і рівень технічної компетентності. Об'єктивний аспект конкурентоспроможності включає різні перешкоди та обмеження, що заважають досягненню цілей. Подолання цих перешкод та обмежень вимагає зусиль з боку співробітників, що сприяє прояву конкурентних якостей та здібностей, а також застосуванню відповідних технік та технологій, що гарантують високу окупність інвестицій [9, с. 250].

У національних підприємствах можна частково застосувати багатий досвід, накопичений розвиненими країнами в організації мотивації та заохочення працівників. Тому доцільно безпосередньо проаналізувати світові практики в галузі конкурентоспроможності персоналу. Особливої уваги заслуговує досвід таких країн, як Франція, Німеччина, Японія та США.

Французька ринкова система базується на конкуренції, яка впливає як на якість продукції, так і на задоволення потреб населення в товарах і послугах, одночасно знижуючи виробничі витрати. Подібна модель застосовується і до мотивації працівників.

По-перше, запроваджуються нематеріальні заохочувальні заходи, зокрема: дошка пошани, заохочувальні дошки оголошень тощо. По-друге, запроваджується система винагородження у 120 балів, пов'язана із системою заохочення. Ця програма є дуже ефективною, оскільки сприяє підвищенню ефективності праці. Розмір винагороди, що надається працівникам, залежить від кількості набраних балів [2].

Французька модель конкурентоспроможності персоналу характеризується різноманітністю використовуваних економічних засобів і методів. Заробітна плата

розраховується за двома принципами: індивідуалізація (кваліфікація, якість роботи, мобільність тощо) та індексація (врахування вартості життя).

Що стосується Німеччини, то слід зазначити, що деякі контракти, підписані підприємствами, вимагають від працівників максимально використовувати свій потенціал і самостійно організувати свій робочий час. Таким чином, мотивація працівників посилюється, оскільки вони не просто виконують доручені їм завдання, а й беруть участь в управлінні своєю роботою.

Більшість німецьких підприємств готові взяти на себе витрати на транспорт, мобільний зв'язок або професійне навчання своїх співробітників з метою підвищення їхньої кваліфікації. Крім того, щороку проводиться індивідуальне опитування співробітників з метою визначення рівня їхньої мотивації та зацікавленості у своїй роботі [11].

Японська система заохочення є досить гнучкою. Зазвичай вона складається з трьох факторів: професійні навички, вік та стаж роботи. На основі цих факторів винагорода різних категорій співробітників визначається за допомогою системи оплати праці, яка визначає три елементи: вік, стаж роботи, кваліфікацію та навички, останні класифікуються за категоріями та рівнями. Більшість японських підприємств використовують комбіновану систему в своїй політиці матеріального стимулювання. У цьому випадку розмір винагороди визначається на основі чотирьох показників: вік, стаж роботи, рівень кваліфікації та результати професійної діяльності. Отже, можна вважати, що пріоритетними факторами системи стимулювання праці є професійні навички, вік та досвід, які, в свою чергу, визначають розмір винагороди. Ці фактори повинні мати позитивний вплив на розмір винагороди, оскільки кожен працівник може впливати на її розмір [25].

Крім того, важливо також забезпечити тісні робочі відносини між різними рівнями ієрархії в компанії, що можна досягти наступним чином:

- Широка мережа консультативних органів та інших установ, які беруть участь у процесі прийняття рішень. За оцінками, кожен керівник японських підприємств бере участь у 60-80 офіційних та неофіційних робочих групах, які тісно співпрацюють між собою;

- Спеціально розроблена система внутрішньої ротації керівників, яка функціонує безперервно і спрямована на розвиток їхньої універсальності;
- Постійне вдосконалення навичок співробітників за допомогою різних семінарів, робочих груп тощо, в яких беруть участь представники різних служб і рівнів ієрархії [35].

Дослідження показують, що японський стиль управління підприємством характеризується більш горизонтальною організаційною структурою. Наприклад, в японській автомобільній промисловості робітники підпорядковуються безпосередньо директору підприємства, тоді як у США існує три додаткові ієрархічні рівні: у компанії Ford, наприклад, між робітниками та головою ради директорів є 11 ієрархічних рівнів, тоді як у Toyota — лише 6.

На відміну від методів, що використовуються американськими компаніями (ефективна система оплати праці, аналіз організації праці та робочого місця, оцінка співробітників), японські компанії більше покладаються на лояльність співробітників до компанії [2]. Це дозволяє узгодити інтереси співробітників з інтересами компанії, що створює хорошу моральну атмосферу в колективі та підвищує ефективність роботи співробітників. Крім того, враховуються також система довічного працевлаштування, включення стажу роботи в систему оплати праці, активна комунікація та заохочення до частих і прямих обмінів, просування та ротація персоналу, навчання співробітників тощо. Ключовим принципом стратегічного управління є повага та довіра до співробітників. Від вищого керівництва до звичайних співробітників, всі працівники вважають себе представниками компанії та ідентифікують себе з нею. Організаційні рішення (щодо системи соціальних виплат, премій, що виплачуються, коли компанія отримує значний прибуток, покриття значної частини медичних витрат, продажу та оренди житла за вигідними для співробітників цінами, надання іпотечних кредитів за процентними ставками, нижчими за ставки комерційних банків) дозволяють створити унікальну психологічну атмосферу в складній ієрархії на всіх рівнях, уникаючи байдужості та безвідповідальності [10].

Щоб донести стратегічні цілі до своїх підлеглих, керівники зазвичай пояснюють співробітникам стратегію та політику компанії, її корпоративну культуру та ділову етику. Ранкові наради, семінари та різні зустрічі груп співробітників дозволяють уточнити завдання компанії та надати необхідну для роботи інформацію. З метою заохочення інновацій та лояльності японські компанії часто організовують церемонії відкриття нових заводів та різні корпоративні заходи, половину витрат на які бере на себе компанія, а також заохочують неформальні стосунки між керівництвом та співробітниками.

Економічний успіх Японії також базується на методах, спрямованих на підвищення ефективності управління. Основними методами, що використовуються, є «канбан» («точно в строк») та «тотальне управління якістю» («нульовий брак»). Ці методи використовуються для відбору, навчання та розвитку персоналу, а також для формування резерву талантів.

Вивчення японського досвіду дозволило США та європейським країнам розробити різні моделі управління, орієнтовані на людину. Як правило, ці моделі включають такі елементи:

- організація персоналу;
- детальний облік компетенцій співробітників з метою їх призначення на ключові посади в організації;
- стиль і культура ділових відносин в організації; Довгострокові цілі розвитку підприємства [3].

У міру підвищення якості персоналу посилюється стратегічна роль відділів кадрів іноземних підприємств. Кількість керівників у відділах кадрів певною мірою залежить від національних стандартів розрахунку співвідношення кількості співробітників у відділах кадрів до кількості співробітників. Наприклад, співвідношення між кількістю співробітників у відділах кадрів та кількістю співробітників становить 130-150 у Німеччині, 130 у Франції, 40 в Японії та 100 у США. Кількість співробітників у відділах кадрів у цій країні зростає на 2% щороку.

Американська модель конкурентоспроможності людських ресурсів базується на сприянні розвитку бізнесу та поліпшенні добробуту найактивніших

верств суспільства. Ця модель ґрунтується на соціальних і культурних особливостях країни і спрямована на забезпечення особистого успіху та високого рівня економічного добробуту для всіх [20].

Система конкурентоспроможності людських ресурсів у США — це широко поширена система погодинної оплати праці, доповнена різними формами премій.

Наразі найпоширенішою формою оплати праці основних та допоміжних працівників є поєднання погодинної та відрядної оплати. У цьому випадку щоденний дохід працівника дорівнює погодинній оплаті праці, помноженій на кількість відпрацьованих годин. Ця система характеризується відносною простотою в питаннях витрат на оплату праці, розрахунку та планування доходів. Однак більшість підприємств у США та інших країнах зазвичай використовують систему, що поєднує заробітну плату та премії.

У США зазвичай використовується система колективних премій. Так, в рамках системи «Скеллон» керівництво та працівники заздалегідь визначають стандартну частку, яку заробітна плата становить у загальній номінальній вартості чистого продукту. Якщо підприємство отримує прибуток і економить на зарплатах, заощаджені кошти використовуються для створення преміального фонду, який розподіляється наступним чином: 25 % надходить до резервного фонду, призначеного для виплати зарплат, які можуть перевищувати передбачену суму. Решта 25 % використовуються для премій керівництва підприємства, а 75 % — для премій співробітників. Премії виплачуються щомісяця на основі базової заробітної плати, залежно від результатів роботи співробітників за попередній місяць. Наприкінці року резервний фонд повністю розподіляється між працівниками. Компанія Midland-Ross, яка використовує цю систему, збільшила свою продуктивність на 16 % з тим самим обладнанням, рівень плинності кадрів знизився з 36 % до 2,6 %, а порушення трудової дисципліни зменшилися вдвічі [30].

У США більшість співробітників відділу кадрів займаються плануванням, підбором, адаптацією та оцінкою персоналу. У США підбір кандидата займає від 16 до 18 годин роботи, в Японії — 48 годин, а в Україні цей показник у кілька разів нижчий. Американські випускники університетів повинні пройти дуже суворе

навчання з професійної адаптації, щоб відповідати вимогам виробництва. Це навчання включає такі етапи: відбір, навчання до прийняття на роботу, орієнтація (ознайомлення з середовищем), навчання, адаптація, призначення та оцінка (оцінка всього процесу прийняття на роботу) [4].

Окрім збільшення кількості співробітників у відділах кадрів, якість персоналу цих відділів за кордоном постійно поліпшується. Наприклад, у США 6-7 із 10 співробітників є експертами в галузі психології, соціології, економіки або трудових відносин, комерційної оцінки та методів навчання, аналізу праці, набору персоналу у вищих навчальних закладах, консультування з питань професійної орієнтації тощо. Так, у 500 найбільших американських компаніях понад 30 % фахівців з управління персоналом мають найвищий рівень освіти, а саме магістерський або докторський ступінь [41].

Процвітаючі європейські та американські компанії, як і японські, прагнуть реалізувати стратегію поваги та довіри до своїх співробітників. Наприклад, найбільша британська компанія з управління персоналом та профспілкової організації «Marks & Spanser» була заснована в 1884 році і розташована в Лідсі.

Отже, основними факторами конкурентоспроможності персоналу іноземних компаній є:

- фінансові стимули для заохочення співробітників до підвищення кваліфікації;
- індивідуалізація заробітної плати;
- використання різних нематеріальних стимулів (таблиця пошани, мотиваційні подарунки, кімната відпочинку, корпоративні свята, сімейні свята, допомога в пошуку домашнього персоналу тощо).

Іноземний досвід показує, що заохочувальні заходи дозволяють ефективно вирішувати проблеми, пов'язані з підвищенням продуктивності праці співробітників. Тому необхідно адаптувати цей досвід до українських реалій і враховувати національні традиції.

1.2. Загальна характеристика підходів до оцінювання конкурентоспроможності працівників підприємства

Можливості професійного розвитку та підвищення кваліфікації є ефективним засобом підвищення конкурентоспроможності працівників підприємства. Важливо, щоб працівники розуміли, що підприємство покладає на них великі надії та довіряє їм певні обов'язки. Ефективність роботи кожного працівника залежить від його особистих здібностей та професійних навичок [4, с. 53].

Підприємство повинно організовувати семінари та тренінги. Навчання визначається як «передача знань, які є найбільш необхідними в даний момент, тобто знань, які потрібні людині або команді в найближчому майбутньому» [5, с. 55]. Для оцінки конкурентоспроможності працівників дуже важливо оцінювати їх спільну участь у загальному робочому процесі, розвиток внутрішніх економічних відносин, спеціалізацію та співпрацю в роботі [8, с. 11]. Вплив підприємства на конкурентоспроможність працівників відображається в організаційних, психологічних та соціальних умовах, які воно створює. Всі ці фактори сприяють формуванню та забезпеченню розвитку конкурентоспроможності персоналу. До них належать такі фактори: колектив, оплата праці, робоче місце, управління підприємством, професійна кар'єра, соціальні пільги, соціальне забезпечення тощо.

Для досягнення цієї мети в галузі управління людськими ресурсами необхідно створити робоче середовище, орієнтоване на людину, шляхом впровадження сучасної системи управління людськими ресурсами. Наразі існує кілька методів оцінки конкурентоспроможності персоналу. Вони відрізняються своїм підходом до персоналу як об'єкта управління [5, с. 56]. Для опису методів оцінки конкурентоспроможності персоналу зверніться до даних таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. - Основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності персоналу

Найменування підходу	Метафора	Концепція управління персоналом	Основні завдання управління персоналом
Економічний	Механізм	Використання людських ресурсів	Вивчення специфіки потреб та розробка спеціальних програм, орієнтованих на різні рівні потреб працівників
Організаційний	Особистість Мозок	Управління персоналом Управління людськими ресурсами	Вивчення специфіки потреб та розробка спеціальних програм, орієнтованих на різні рівні потреб працівників Навчання персоналу та створення умов для максимальної самоорганізації працівників
Гуманістичний	Культура	Управління людиною	Адаптація, розвиток культурної етики компанії

Джерело: складено на основі [5]

Характер і зміст постійної взаємодії між підприємством і його працівниками є найважливішим елементом ефективної діяльності підприємства і навіть основою його виживання. З іншого боку, на конкурентоспроможність працівників впливають різні фактори, які можна розділити на три категорії залежно від джерела впливу: зовнішні фактори, внутрішні фактори та індивідуальні фактори.

Управління персоналом здійснюється за допомогою наукових методів. Метод означає засіб впливу на групу або окрему особу з метою досягнення певної мети та координації діяльності співробітників у виробничому процесі. У теорії та практиці управління в основному використовуються три типи методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та санкціях. Історично вони відомі як «методи батога». Вони ґрунтуються на адміністративних владних відносинах між суб'єктом і об'єктом, а також на існуючій ієрархії управління. Адміністративні методи акцентують увагу на таких поведінкових мотиваціях: усвідомлення дисципліни праці, почуття відповідальності, бажання особи працювати в конкретній організації та культура праці. Ці методи є дуже різноманітними і функціонують за такими механізмами:

–юридичні норми та закони — закони, укази, постанови, норми, національні директиви, затверджені національними органами влади та обов'язкові до виконання;

–директиви, організаційні схеми, стандарти;

–накази та інструкції, що використовуються в рамках оперативного управління.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і називаються «методами батога і пряника».

Ці методи дозволяють пропонувати матеріальні стимули колективам та окремим працівникам.

Соціально-психологічні методи базуються на використанні моральних стимулів на роботі та впливають на працівників за допомогою психологічних механізмів з метою перетворення адміністративних завдань на свідомі обов'язки та внутрішні потреби.

Крім цих базових методів управління персоналом, використовують систему методів, що наведена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. - Система методів конкурентоспроможності персоналу до продуктивної праці

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	1. Психологічно обґрунтовані норми керованості і оптимальний розмір виробничих колективів 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників 3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки
Підбір кадрів	1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто 2. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент
Розвиток персоналу	1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника 2. Найбільш ефективні форми професійного навчання 3. Ефективні міри впливу на тих, що навчаються	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг

Оцінка і розстановка кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відповідність працівника його робочому місцю. 2. Можливість подальшого співробітництва 3. Результати трудової діяльності 4. Місце працівника в системі колективу 	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
Раціональне використання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Причини порушення дисципліни 2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі 3. Ефективність кадрової роботи 	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва.

Джерело: [28, с. 98]

Отже, в рамках системи управління конкурентоспроможністю персоналу одним з основних завдань є створення ефективної системи стимулювання (стимулююче середовище, стимулюючі сфери). Ця система сприятиме активній, ефективній та продуктивній роботі персоналу для досягнення поставлених цілей.

Система стимулювання складається з елементів, інструментів та методів, спрямованих на стимулювання працівників або груп працівників до участі у виробничій діяльності. Вона діє шляхом впливу на внутрішні складові їхньої роботи. Слід також зазначити, що мотивація нерозривно пов'язана з системою мотивації на роботі, і що ця мотивація може бути ефективною лише в тому випадку, якщо сучасні керівники (менеджери) здатні визначати рівень виконання роботи відповідно до системи оплати праці та додаткових премій.

Ефективна мотивація вимагає створення конкурентної системи винагород, призначеної для груп співробітників (або окремих співробітників), які мають важливе значення для організації, що відображається в їхньому рівні кваліфікації, рідкості їхньої професії та інших факторах.

Особливості управління мотивацією людських ресурсів в Україні базуються на дуже різноманітній правовій основі, що ґрунтується на основних статтях Конституції України, Кодексі праці та законах, прийнятих Верховною Радою України. Найбільше значення мають такі закони: Закон про зайнятість, Закон про охорону праці, Закон про освіту, Закон про колективні договори та угоди, Закон про поліпшення соціального забезпечення працівників та конвенції Міжнародної організації праці.

Отже, мотивація є психологічним механізмом, який забезпечує визнання елементів, що задовольняють потреби, та спрямовує поведінку на отримання цих елементів, якщо вони задовольняють потреби.

Мотивація походить від незадоволених потреб і дій, які її стимулюють, якщо ці дії приносять результат і задовольняють ці потреби. Система стимулювання праці на рівні підприємства повинна базуватися на таких вимогах: надавати рівні можливості працевлаштування та просування залежно від професійних досягнень; координувати рівні оплати праці залежно від професійних результатів і визнавати внесок кожного в загальний успіх; справедливо розподіляти доходи відповідно до зростання продуктивності праці; створювати належні умови праці для захисту здоров'я; впроваджувати програми навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки; створювати атмосферу довіри в колективі для досягнення двосторонньої координації між керівництвом і працівниками.

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

Денисенко М.П. окремо розглянув критерії для оцінки конкурентоспроможності працівників: [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 конкурентоспроможності працівників.

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

Якісні критерії ефективності конкурентоспроможності працівників:

- 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 – визначення рівня задоволеності менеджера найманими працівниками. Для проведення суб'єктивної оцінки може застосовуватись різний інструментарій, одним із якого є матриця “9 boxgrid”, яка дозволяє оцінити можливості персоналу за продуктивністю та потенціалом та надати рекомендації щодо підвищення ефективності.

- Дефекти товару – критерій, які 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;

- Примусове ранжування (англійською – the vitality curve) – це інструментарій для оцінки співробітників за рейтингом, що дозволяє оцінити кадровий потенціал та можливості кадрового резерву.

Кількісні критерії ефективності конкурентоспроможності працівників:

- 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.

Критерії ефективності конкурентоспроможності працівників на рівні організації:

- Дохід на одного працівника;
- Прибуток на одного працівника;
- Рентабельність інвестицій в людський капітал – 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. 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 конкурентоспроможності працівників із усіх вищезазначених є ROI людського капіталу, 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].

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»

2.1. Аналіз стану конкурентоспроможності персоналу МКП «Хмельницькводоканал»

Комунальне підприємство «Хмельницькводоканал» (скорочено «Хмельницька водопровідна компанія») є єдиним комерційним підприємством комунального господарства, створеним на підставі указу № 570 від 7 вересня 1993 року представника Президента України «Про визначення меж регіонального та муніципального майна» [80].

МКП «Хмельницькводоканал» є юридичною особою, яка має власне майно, самостійний баланс і банківський рахунок. МКП «Хмельницькводоканал» підтримує економічні, цивільні та адміністративні відносини з фізичними та юридичними особами від свого імені, набуває майнових прав та бере на себе зобов'язання, виступає позивачем та відповідачем у судах загальної юрисдикції, господарських судах та адміністративних судах, а також несе відповідальність за результати своєї господарської діяльності. Крім того, підприємство не володіє жодними іншими юридичними особами.

Основною метою МКП «Хмельницькводоканал» є надання високоякісних послуг з водопостачання та водовідведення для забезпечення якості життя споживачів та сталого розвитку міста.

Цілями створення та діяльності підприємства є:

- здійснення господарської діяльності з метою досягнення економічних і соціальних результатів та отримання прибутку;
- забезпечення споживачів високоякісною питною водою, що відповідає їх фізіологічним потребам;
- забезпечення споживачів холодною водою, необхідною для задоволення їх економічних, побутових, технічних та протипожежних потреб, у кількостях, що відповідають чинним нормам та угодам;
- постачання води підприємствам з виробництва гарячої води та теплової

енергії, а також виробникам гарячої води та теплової енергії як сировини для виробництва гарячої води та теплової енергії;

- прийом побутових, промислових та поверхневих стічних вод у міську каналізаційну мережу, їх відведення та очищення;
- Контролювати раціональне використання води.

Організаційна структура управління МКП «Хмельницькводоканал» є лінійно-функціональною, що передбачає вертикальний розподіл повноважень щодо прийняття рішень та управлінських функцій. У лінійно-функціональній структурі всі відділи підпорядковуються генеральному директору підприємства, і кожен відділ відповідає за конкретні види діяльності.

Лінійно-функціональна структура компанії «Хмельницькводоканал» є доцільною, оскільки ця компанія надає послуги з водопостачання та водовідведення. Ці види діяльності вимагають чітко визначених процесів і завдань, які ефективно розподіляються між різними відділами. Однак така структура може виявитися менш ефективною, якщо підприємство здійснює дуже різноманітну діяльність або має швидко реагувати на зміни.

Компанія «Хмельницькводоканал» є природним монополістом, який надає централізовані послуги з водопостачання та водовідведення. Її ліцензія видається Національною комісією з регулювання енергетики та комунальних послуг [63].

Тарифи на послуги цього підприємства встановлюються регуляторним органом, а саме Національною комісією з регулювання енергетики та комунальних послуг.

Наступним кроком розглянемо техніко-економічні показники діяльності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. - Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2022р.	2023 р.		2024 р.	
				абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	308297	325255	105,5	344374	105,88
2.	Середньоспискова чисельність працівників	осіб	819	809	98,78	795	98,27
3.	Середньорічний виробіток: - одного працівника	тис. грн.	376,43	744,9	88	2426,9	326
4.	Фонд оплати праці	грн.	13337415	15629880	117,19	18615720	119,10
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника,	грн.	16285	19320	118,63	23416	121,20
6.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	295368	351060	118,86	427128	121,67
7.	Чистий прибуток (збиток)всього	тис. грн.	2089	(12290)	-588,32	(48657)	395,91
8.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	1,16	1,07	-7,76	1,07	0,0
9.	Рентабельність/ збитковість продукції, робіт, послуг,	%	1,23	1,07	-0,16	0,50	-0,57

Чистий прибуток підприємства зменшився на 395,91 % у 2024 р. в порівнянні з 2023 р., що говорить про погіршення показників рентабельності послуг, яка також зменшилася на 0,57% в порівнянні з попереднім роком.

Таким чином, загальний стан виробничої діяльності МКП “Хмельницькводоканал” можна охарактеризувати як ефективний та перспективний для подальшого нарощування обсягів виробничої діяльності та підвищення прибутковості підприємства у даній галузі.

Основними причинами, які призвели до зниження прибутків підприємства є: висока собівартість послуг, знецінення запасів, військовий стан.

Наступним кроком варто проаналізувати показники використання ресурсів виробництва у табл. 2.2.

Таблиця 2.2. - Показники використання ресурсів виробництва МКП
“Хмельницькводоканал”

Показники	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2022 р.
Чистий дохід, тис. грн	308297	325255	344374	11,70
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	357665	461119	481070	34,50
Матеріальні витрати, тис. грн	118829	153485	193792	63,08
Фондовіддача, грн.	0,86	-29,46	-28,41	втричі менша
Матеріаловіддача, грн.	2,59	2,12	1,78	-31,27
Продуктивність праці середньо облікового працівника (по обсягам виробництва), тис.грн.	9541,77	6890,74	14297,01	49,84
Продуктивність праці (по виручці і оплаті праці), грн.	4,68	3,38	7,05	50,64
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,559	0,610	0,657	17,53
Тривалість обороту оборотних засобів, дні	44,12	35,7	40,7	-7,75

Результати розрахунків показали, що за аналізований період спостерігається тенденція до зростання таких показників як фондовіддача, продуктивність праці як по обсягам виробництва, так і по виручці та оплаті праці, коефіцієнту оборотності оборотних засобів. В 2024 році спостерігається зменшення фондовіддачі підприємства втричі порівняно з 2022 роком.

Успішне виконання виробничої програми знаходиться у прямій залежності від кількості працівників, їхнього професіонального складу і кваліфікаційного рівня.

Прибуток виступає основним джерело формування фондів грошових коштів підприємства та виступає спонукальним мотивом підприємницької діяльності. Прагнення отримати прибуток сприяє ефективному розподілу та використанню ресурсів, впровадженню нових технологій та спонукає до покращення якості кінцевої продукції. Проаналізуємо показники рентабельності МКП “Хмельницькводоканал” за 2022-2024 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. - Показники рентабельності МКП “Хмельницькводоканал” за 2022-2024 роки

Показник	Нормативне значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чиста рентабельність власного капіталу	Збільшення	11,18	1,35	0,58
Рентабельність продукції, робіт, послуг	Збільшення	-1,23	-1,07	-0,50
Валова рентабельність продажу	Збільшення	13,12	21,51	25,43
Операційна рентабельність продажу	Збільшення	-7,53	5,44	9,33
Чиста рентабельність продажу	Збільшення	-9,04	6,77	13,70
Чиста рентабельність активів	Збільшення	-12,20	14,97	22,52

За результатами розрахунків можна зробити висновок, що діяльність компанії у 2023 та 2024 роках є прибутковою, але неефективною. У 2022 році показник рентабельності є від'ємним через високі витрати компанії.

Конкуреноспроможність робочої сили підприємства формується і розвивається під впливом внутрішніх факторів (характер продукції, технологія та організація виробництва) і зовнішніх факторів (демографічні процеси, правові та етичні норми суспільства, характер ринку праці тощо).

Успішність виконання виробничої програми безпосередньо залежить від чисельності, професійного складу та рівня кваліфікації працівників.

На підприємстві МКП “Хмельницькводоканал” в 2024 році працює 795 чоловік, з них 90% займає виробничий персонал і 10% управлінський, що є оптимальним співвідношенням (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. - Склад і структура персоналу на МКП “Хмельницькводоканал” за категоріями за 2022-2024 рр.

Категорія персоналу	Середньоспискова чисельність						Відхилення 2024 р. до 2022 р. %
	2022 рік		2023 рік		2024 рік		
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	
Загальна кількість працюючих, з них:	819	100	809	100	795	100	97,07
Управлінський персонал	11	1,34	12	1,48	2	0,25	18,18
Службовці	12	1,46	12	1,48	3	0,37	25
Основні робітники	784	95,72	772	95,42	785	98,74	100,12

Допоміжні робітники	12	1,46	13	1,60	5	0,62	41,67
---------------------	----	------	----	------	---	------	-------

За аналізований в даній таблиці період іде процес скорочення структури персоналу. Зменшилась чисельність працівників управлінського персоналу на 18,18% при одночасному зниженні кількості службових працівників на 25%.

Проаналізуємо структуру персоналу у відповідності до статті (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. - Структура персоналу МКП “Хмельницькводоканал” за статтю за 2022-2024 рр.

Стать	Роки						Відхилення 2024 р. до 2022 р., %
	2022р.		2023р.		2024р.		
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	
Загальна кількість працівників, з них:	819	100	809	100	795	100	97,07
жінок	104	12,69	115	14,22	117	14,72	112,5
чоловіків	715	87,31	694	85,78	678	85,28	94,83

В 2024 році в зв'язку із впровадженням нового, технологічно якісного обладнання, дещо зменшується частка працюючих чоловіків. Якщо в 2022 році їх частка складала 87,31%, то в 2024 році вона знизилась до 85,28% та відповідно зросла частка жінок з 12,69% в 2022 році до 14,72% в 2024 році, або на 12,5% в загальній кількості працюючих на підприємстві. Разом з тим освітній рівень працівників є не досить ефективним, так як враховуючи специфіку виробництва та надання послуг підприємства, на нашу думку, основні робітники повинні мати технічну освіту.

У рамках роботи в компанії важливо мати розумне поєднання співробітників різного віку та стажу. Така команда дає молодим співробітникам можливість набути професійних навичок та вмінь працювати в команді, водночас задовольняючи їхні потреби в професійному та особистому досвіді. Присутність людей різного віку в команді дозволяє зменшити ризик конфліктів, оскільки старші люди більш схильні до компромісів, пошуку консенсусу та примирення, а не до загострення суперечностей. Присутність молодих, динамічних та ініціативних членів команди сприяє її стабільності.

Таблиця 2.6. - Структура персоналу за освітнім рівнем МКП
 “Хмельницькводоканал” за 2022-2024 рр.

Освіта	Роки						Відхилення 2024 р. до 2022 р., %
	2022 р.		2023 р.		2024 р.		
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	
Загальна кількість працівників	819	100	809	100	795	100	97,07
з них: вищою освітою	223	27,23	210	25,96	221	27,79	99,10
з середньою спеціальною освітою	234	28,57	226	27,94	229	28,8	97,86
з середньою освітою	244	29,79	225	27,81	228	28,68	93,44
з неповною середньою освітою	118	14,41	148	18,29	117	14,72	99,15

Як показано в таблиці 2.6, більшість працівників мають середній рівень професійної освіти: 27,23 % у 2022 році та 27,79 % у 2024 році. Серед фахівців кількість осіб із середнім рівнем професійної освіти зростає. Позитивною тенденцією є те, що частка працівників із неповною середньою освітою щороку зменшується. У 2022 році вони становили 14,41 % від загальної кількості працівників, а в 2024 році цей відсоток знизився до 14,72 %. Іншою позитивною тенденцією є збільшення відсотка працівників, які отримали вищу освіту, з 27,23 % у 2022 році до 27,79 % у 2024 році.

Отже, керівникам підприємства необхідно займатися розвитком персоналу.

При впровадженні нових технологій та обладнання необхідно підвищувати кваліфікацію співробітників, навчати їх новим професіям, тобто організовувати професійне навчання для співробітників, що вигідно як для підприємства, так і для самих співробітників.

Крім того, самі співробітники зацікавлені в збереженні робочого місця, підвищенні заробітної плати, отриманні нової посади або просуванні по службі, а також в освоєнні нових завдань і навичок.

Компанії застосовують різні форми розвитку персоналу. Наприклад, протягом аналізованого періоду були впроваджені нові програми професійного навчання, підвищення кваліфікації співробітників і безперервного навчання (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7. - Розвиток персоналу МКП “Хмельницькводоканал” за 2022-2024 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	Пройшли перепідготовку всього
Загальна кількість працівників, які навчались	5	7	17	29
В т.ч. новим спеціальностям	1	2	2	5
Підвищення кваліфікації	3	4	5	12
Перепідготовка працівників	1	1	10	12

Загалом за останні три роки 29 осіб підвищили свій рівень кваліфікації, з них 5 отримали нову спеціалізацію, 12 підвищили свою кваліфікацію та 12 пройшли курси підвищення кваліфікації. Позитивною тенденцією є те, що кількість співробітників, які бажають пройти навчання, щороку зростає. У 2022 році 5 співробітників взяли участь у навчанні, а в 2024 році ця кількість зросла до 17, тобто на 12 осіб.

Професійний розвиток співробітників сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності та ефективності роботи підприємства, стабілізації колективу, підвищенню задоволеності співробітників роботою та зниженню їх мобільності.

Показники конкурентоспроможності персоналу проаналізуємо за допомогою табл. 2.8.

Таблиця 2.8. - Показники конкурентоспроможності персоналу МКП “Хмельницькводоканал” за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн..	308297	325255	344374	+36077
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	819	809	795	-24
Прибуток на одного працівника, тис. грн.	376,43	402,05	433,17	+56,74
Рентабельність виробництва, %	19,1	12,2	19,9	+0,8
Собівартість реалізованої продукції	295368	351060	427128	+131760
Середньорічний виробіток продукції на одного працівника, тис. грн.	360,64	433,94	537,27	+176,63

Отже, за даними таблиці 2.8, спостерігаємо збільшення прибутку від реалізації продукції на 36077 тис. грн. в 2024 р. і порівняно з 2022 р.,

середньооблікова чисельність персоналу знизилась на 24 осіб, обсяг прибутку з розрахунку на одного працівника зріс на 56,74 тис. грн., собівартість виробництва зросла на 131760 тис грн у 2024 році порівнюючи з 2022 роком. Середньорічний виробіток продукції на одного працівника зріс на 176,63 тис. грн. що дає змогу зробити висновок про підвищення конкурентоспроможності персоналу на МКП “Хмельницькводоканал”.

Одним із напрямків підвищення ефективності конкурентоспроможності персоналу за даних умов є врахування ролі людського фактору, застосування нових прийомів щодо управління кадрами, їх професійним розвитком, продуктивністю праці і т.д.

Підсумовуючи дослідження конкурентоспроможності персоналу та ефективності його використання, потрібно зазначити, що керівнику підприємства необхідно приділити значну увагу саме розвитку персоналу, що включає впровадження мотиваційної програми на підприємстві, розподілити на найближчий період часу кадрову стратегію, яка б відповідала стратегії підприємства, інтересам працюючих.

2.2. Оцінювання рівня конкурентоспроможності персоналу підприємства

Підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів компанії за допомогою кадрової оцінки є важливим елементом сучасної стратегії управління людськими ресурсами. Кадрова оцінка передбачає управління людськими ресурсами, включаючи системний аналіз, автоматизацію процесів, оптимізацію робочого процесу та створення та впровадження нових методів та технологій для забезпечення ефективності роботи працівників [26].

Ми провели дослідження, в якому керівника та його підлеглих попросили визначити конкурентні переваги персоналу. Результати опитування наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Конкурентні переваги персоналу МКП «Хмельницькводоканал»

Перевалі	Зміст	Рейтинг	
		управлінці	підлеглі
Стан здоров'я	Міцне здоров'я - запорука результативної роботи персоналу	3	1
Рівень освіти та кваліфікації	Визначає не лише виробничу, але н соціальну ефективність та результативність	1	2
Стаж	Досвідчений персонал виконує завдання більш ефективно і швидко адаптується до змін	2	3
Вік	Молодий і середній вік співробітників визначає їх рівень енергії і працездатності	4	4
Особисті якості	Самоорганізація, самоврядування, відповідальність і дисципліна, рівень лояльності до організації	6	6
Професійна мобільність	Сумісність, взаємодопомога, готовність розширювати свої можливості	5	5

Аналіз даних дозволив виявити конкурентні переваги персоналу, згруповані в 6 категорій з різними рейтингами серед керівників та підлеглих. Керівник поставив на перше місце «рівень освіти та кваліфікації», на друге – «досвід», а на третє – «стан здоров'я». Підлеглий, у свою чергу, віддав перше місце «стану здоров'я», друге – «рівню освіти та кваліфікації», а третє – «досвіду».

Наразі немає єдиного методу оцінки конкурентоспроможності персоналу, і відповідні показники визначаються лише в окремих сегментах ринку, таких як наука, освіта та культура, з орієнтацією на міжнародні аналоги [26].

Перехід до інноваційної моделі економічного розвитку передбачає зростання важливості цього показника для всіх категорій працівників, як у вигляді балів, так і з точки зору їхнього значення. Загальний рівень конкурентоспроможності визначається як сума балів за всіма критеріями та групами персоналу. У наведеному прикладі конкурентоспроможність персоналу МКП «Хмельницькводоканал» становить 3 бали (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Алгоритм методики оцінки конкурентоспроможності персоналу МКП “Хмельницькводоканал” на основі диференційованого підходу

Критерії оцінки конкурентоспроможності персоналу	Вагові значення щодо відповідності встановленим нормам		
	Виробничий персонал	Службовці	Управлінський персонал
Фізичний потенціал працівника (стать, вік, стан здоров'я)	0,3	0,2	0,2
Психофізіологічний потенціал	0,15	0,2	0,25
Професійний рівень (освіта, кваліфікаційний рівень, компетенції, досвід)	0,35	0,35	0,3
Творчий потенціал, інтелект, креативність	0,2	0,25	0,25
Разом	1,0	1,0	1,0

Метою розробки і застосування оцінки конкурентоспроможності персоналу є аналіз якості ключових категорій співробітників і формування відповідних програм щодо їх поліпшення. Для забезпечення постійного підвищення конкурентоспроможності важливо регулярно проводити оцінку ефективності процесу управління людськими ресурсами [27].

При оцінці персоналу часто використовуються якості управлінців МКП “Хмельницькводоканал”, наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Шкала оцінки ділових якостей HR-менеджера

Позитивні характеристики	Бал	Негативні характеристики
Аналітичні здібності		Нездатність до мислення
Творчі здібності		Шаблонність мислення
Адміністративні здібності		Нездатність до адміністративної роботи
Ділове чуття		Нездатність до ділової діяльності
Розвиненість письмової мови		Убогість письмової мови
Уміння складати переконливі документи		Складання безпомічних документів
Уміння володіти усним мовленням		Нездатність добре говорити
Уміння слухати інших		Нездатність слухати співрозмовника
Наявність вольових якостей		Недостатність вольових якостей
Стриманість у вираженні почуттів		Нездатність до стриманості
Уміння спілкуватися		Нездатність до спілкування
Прагнення до просування по службі		Байдужність до просування по службі
Гнучкість розуму		Шаблонність мислення
Прагнення спілкуватися з підлеглими		Прагнення уникнути зустрічей з підлеглими
Примітка: у середній графі проставляється бал від 1 до 10		

Для вдосконалення стилю управління за методикою Беннетта пропонується оцінити управлінський персонал МКП “Хмельницькводоканал”. Результати оцінки 7 управлінців компанії представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Результати оцінювання стилю управління 7 управлінців МКП “Хмельницькводоканал”

Показник оцінювання	Бал оцінки	Кількість працівників, що отримали	Показник оцінювання	Бал оцінки	Кількість працівників, що отримали
1. Швидко ліквідує робочі нескладні проблеми	6	2	1. Погано справляється з оперативними робочими проблемами	7	1
	5	3		6	1
2. Перед ухваленням рішення зважає всі «за» і «проти»	7	1	2. Приймає рішення без вичерпного врахування даних	7	1
	6	2		-	-
	5	3		-	-
3. Дозволяє підлеглим виявляти ініціативу	5	1	3. Не дозволяє підлеглим виявляти ініціативу	7	2
	4	3		6	1
4. Постійно особисто спілкується з виконавцями	6	3	4. Як праві по, віддає письмові розпорядження	5	2
	5	2		-	-
5. Уважно стежить за інноваціями	6	2	5. Не звертає уваги на нововведення	5	1
	5	2		-	-
	4	2		-	-
6. Чуйний до підлеглих	6	3	6. Байдушний до підлеглих	4	1
	5	3		-	-
7. Шукає різноманітні методи мотивації	7	2	7. Байдушні пі до мотивів підлеглих	4	2
	6	3		-	-
Примітка: 7 — дуже високий ступінь; 6 -		високі пі ступінь, 5 - вище за середнє; -		- середній показник; 3 —	
нижче за середнє; 2		- низький ступінь; 1 — дуже низький ступінь			

На основі результатів, наведених у таблиці 2.11, можна зробити такі висновки:

- 5 з 7 управлінців ефективно вирішують прості робочі проблеми, в той час як 2 управлінці мають труднощі з оперативними завданнями.

- При прийнятті рішень використовують зважений підхід – 6, однак не враховують зовнішні і внутрішні фактори – 1.

- 4 управлінці заохочують ініціативу підлеглих, а 3 – пригнічують її.
- 5 управлінців активно спілкуються з виконавцями, тоді як 2 віддають перевагу письмовим інструкціям.
- 6 управлінців мають інноваційний склад розуму, а 1 не звертає увагу на нововведення.
- 6 управлінців реагують на підлеглих, а 1 є байдужим.
- 5 управлінців активно мотивують персонал, 2 не приділяють уваги мотивації.

Отже, оцінка управлінського персоналу МКП “Хмельницькводоканал” виявила необхідність звільнення 1 управлінця, тобто керівника Служби персоналу, який показав всі негативні результати. Беручи до уваги вимоги до інтелектуальних, функціональних і соціальних здібностей співробітника організації, їх оцінка може здійснюватися на основі системи «оцінки досягнень співробітника», що враховує його кваліфікацію, професійний досвід, ступінь відповідальності та рівень лідерських якостей (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 - Комплексна система оцінки ефективності роботи службовців та виробничого персоналу МКП “Хмельницькводоканал”

Чинники та коефіцієнт оцінки	Бал		Бальна оцінка показників, коефіцієнт			
	1 бал	2	бали	3 бали	4 бали	5 балів
Освіта	1,0	0,05	0,10	0,18	0,29	0,38
Досвід і компетентність	1,0	0,10	0,12	0,22	0,34	0,22
Своєчасність і повнота виконання функціональних обов’язків	1,0	0,12	0,18	0,24	0,25	0,21
Своєчасність та якість прийнятих рішень	1,0	0,08	0,24	0,24	0,31	0,13
Складність функціональних обов’язків	1,0	0,05	0,16	0,25	0,20	0,34
Ступінь керівництва	1,0	0,05	0,16	0,21	0,28	0,30
Характер керівництва	1,0	0,05	0,12	0,23	0,27	0,33
Масштаби керівництва	1,0	0,12	0,17	0,25	0,28	0,18
Активність та ініціатива в роботі	1,0	0,15	0,15	0,25	0,30	0,15
Прагнення до підвищення кваліфікації та впровадження передового досвіду, самовдосконалення	1,0	0,18	0,13	0,22	0,18	0,29

Технологія оцінювання базується на тому, що кожен керівник щоквартально оцінює ефективність та якість роботи своїх співробітників за допомогою спеціально розробленої анкети, а щорічно спеціальна комісія проводить «оцінку досягнень» кожного співробітника [28].

Такий підхід до оцінки дозволяє керівництву компанії вжити відповідних заходів для заохочення працівників, які демонструють високі результати, та застосувати санкції до тих, хто працює незадовільно, включаючи можливість звільнення.

Розподіл співробітників за досвідом та здібностями більш рівномірний: 5 балів отримали 22%, 4 бали – 34%, 3 бали – 22%. Що стосується відповідальності, важливо врахувати високий відсоток працівників, які отримали 1 бал за своєчасність і повноту виконання своїх обов'язків – 12%, а також за своєчасність і якість прийнятих рішень – 8%. Водночас важливо заохочувати співробітників, які виконують складні функціональні обов'язки, оскільки 34% працівників МКП “Хмельницькводоканал” отримали 5 балів. Особисті якості співробітників слід враховувати при формуванні кадрового резерву та просуванні по кар’єрних сходах.

Таким чином запровадження кадрової оцінки дозволяє створити ефективну систему управління людськими ресурсами, що прямо впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це дозволяє підприємству сформувати команду з відмінних і мотивованих співробітників, здатних не тільки домагатися найкращих фінансових результатів, а й адаптуватися до змін і активно впроваджувати інновації.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»

3.1. Моделі підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства

Ефективне управління персоналом має бути важливим фактором конкурентоздатності підприємства і досягнення ним економічного успіху. В основу ефективного управління конкурентоспроможністю персоналу покладена продумана стратегія використання “людських ресурсів”, яка ґрунтується на ринкових принципах господарювання.

Отже, вдосконалення нинішньої системи конкурентоспроможності персоналу Хмельницького водоканалу має ґрунтуватися на таких принципах:

- Акцентування уваги на особистості та цінності кожної людини, заохочення ефективної праці в дружній та мотивуючій атмосфері;
- Заохочувати кожного проявляти ініціативу, одночасно направляючи та гарантуючи свободу творчої діяльності; заохочувати прийняття відповідальності в складних ситуаціях; надавати кожному можливість проявити свої особисті таланти; здійснювати правильний розподіл персоналу; посилювати відповідальність керівників за розвиток трудового потенціалу своїх підлеглих;
- Надавати всім рівні можливості, винагороджувати справедливою оплатою за добре виконану роботу; оцінювати результати виробничої діяльності відповідно до досягнення поставлених цілей.

Для реалізації цих принципів перш за все потрібно навчитись правильно набирати кадри, якщо в них є потреба.

З метою покращення річних виробничих результатів непогано застосувати добре продуману преміальну систему. Метою преміальної системи може стати стимул для робітників працювати більше і краще, не підвищуючи фіксовані заробітні плати, тобто щоб працівники докладали більше зусиль, знаючи, що

отримають достойну винагороду, якщо рік буде вдалим для заводу, якщо він наздожене конкурентів і його прибуток зросте.

Отже, запропонуємо на підприємстві МКП “Хмельницькводоканал” при розробці мотиваційної програми використати наступні моделі мотивації.

Перша модель полягає в тому, щоб залишити стимулюючі заходи без змін, так що тенденція до зростання заробітної плати не залежить від результатів, досягнутих кожним менеджером протягом звітного періоду.

Друга модель полягає в тому, щоб визначати заробітну плату на основі збереження базової заробітної плати та досягнення певного обсягу прибутку, який може бути розподілений пропорційно до коефіцієнта оцінки результатів, досягнутих менеджером. Наприклад:

Базова зарплата менеджера становить 12 000 гривень; коефіцієнт оцінки (K_b) становить 0,21; розмір премії становить 20 000 гривень. Отже, загальна зарплата менеджера становить: $12\ 000 + 0,21 * 20\ 000 = 16\ 200$ гривень.

Третя модель використовує теорію очікування, в якій мотивація включає не тільки матеріальну форму, але й інші компоненти. Використання теорії очікування вимагає розрахунку сили мотивації кожного компонента і вибору найбільш ефективної форми мотивації для кожного менеджера. Для цього можна використовувати таку формулу:

$$MS_{ij} = V_{ij} * P \rightarrow \max \quad (3.1)$$

Де V_{ij} - валентність; P_u - вірогідність очікування.

Розглянемо наступні напрямки мотивації: просування по службі (А); відпустки (В); премії (П); подяки від керівництва (С). Для виплати премій працівникам виробничого відділу було виділено додатково 3 000 українських гривень. Спеціальна комісія оцінила роботу кожного відділу.

Таблиця 3.1. - Вихідні дані для розрахунку оплати праці

Працівники	Заробітна плата за період (t-2)	Бали	Валентність V_{ij}				Вірогідність очікування P_{ij}			
			2	4	7	6	0,3	0,2	0,4	0,1
Заступник директора з виробництва	12600	21	2	4	7	6	0,3	0,2	0,4	0,1
Начальник демонтажних робіт	11500	24	5	6	5	4	0,4	0,3	0,5	0,3
Начальник будівельних робіт	11500	17	5	7	6	4	0,4	0,2	0,4	0,3
Менеджер з оренди обладнання	11500	20	6	4	7	3	0,4	0,3	0,5	0,3
Менеджер з продажів	11500	18	3	2	7	6	0,4	0,2	0,4	0,2

Джерело: розроблено автором

Використовуючи дані таблиці визначимо напрямки стимулювання та заробітну плату менеджерів в наступному періоді.

Отже, заступник директора з виробництва отримає $12600 + 0,21 * 3000 = 13230$ грн.

Начальник демонтажних робіт: $11500 + 0,24 * 3000 = 12220$ грн.

Начальник цеху будівельних робіт: $11500 + 0,17 * 3000 = 12010$ грн.

Менеджер з оренди обладнання: $11500 + 0,20 * 3000 = 12100$ грн.

Менеджер з продажів: $11500 + 0,18 * 3000 = 12040$ грн.

Також розрахуємо мотиваційну силу для даних працівників і представимо у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. - Розрахунок мотиваційної сили

Працівники	А	В	П	С
Заступник директора з виробництва	0,6	0,8	2,8	0,6
Начальник демонтажних робіт	2	1,8	2,5	1,2
Начальник цеху будівельних робіт	2	1,4	2,4	1,2
Менеджер з оренди обладнання	2,4	1,2	3,5	0,9
Менеджер з продажів	1,2	0,4	2,8	1,2

Джерело: розроблено автором

Отже, згідно з проведеними обчисленнями, стає очевидним, що на підприємстві МКП “Хмельницькводоканал” конкурентоспроможність працівників

найкраще розкривається через застосування другої моделі (що передбачає формування оплати праці на основі збереження базового розміру та утворення певного прибутку, який можливо розподілити пропорційно коефіцієнту врахування бальної оцінки результатів роботи керівника) та третьої моделі (використовує теорію очікування), де заохочення можуть включати не тільки матеріальні, а й інші компоненти. Адже застосування теорії очікування передбачає розрахунок мотиваційної сили за кожним з компонентів, та підбір для кожного співробітника тієї форми мотивації, за якою конкурентоспроможність буде найвищою.

Додатковим та найважливішим аспектом для функціонування новоствореного відділу кадрів є забезпечення ефективної інформаційної підтримки та комп'ютеризація, що призведе до зменшення навантаження на працівників кадрової служби та підвищення рівня інформатизації персоналу.

Після впровадження виявлених резервів зростання діяльності служби планування персоналом здійснюється розрахунок абсолютної та порівняльної ефективності витрат. Абсолютна ефективність виражається загальним розміром ефекту, отриманого в результаті реалізації заходів щодо покращення управління. Порівняльна ефективність визначає, наскільки один варіант є ефективнішим за інший.(табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Проектні капіталовкладення на створення і експлуатацію інформаційної системи

№	Найменування виду витрат	Одиниці виміру	Обсяг	Собівартість одиниця об'єму, грн.	Витрати грн.
1	2	3	4	5	6
1.0	Капітальні витрати				5510
1.1	Системний аналіз і проектування ІС	чол/годин	30,00	20,00	600
1.2	Програмне забезпечення				500
1.3	Формування інформаційної бази	чол/годин	12	25	300
1.4	Навчання персоналу	чол/годин	146	15	2110
1.5	Допоміжне устаткування (Пристрою пожежегасіння. Джерело безперебійного постачання, кондиціонер і ін.				700
1.6	Експлуатаційні витрати				
1.7	Зарплата управлінського персоналу, що працює з використанням ЕІС	чол/дні	15	35	525
1.8	Амортизаційні відрахування				90

1.9	Технічне обслуговування				190
2.1	Оренда ліній зв'язку (глобальних обчислювальних мереж)	годинник	170	4	680
2.2	Оплата праці спеціалістам				1000
2.3	Оренда машинного часу зовнішнього інформаційно-обчислювальний центр, що здійснює обслуговування інформаційної системи даного підприємства				
2.4	Витрати на носії інформації				95
2.5	Витрати на електроенергію				125
2.6	Інші витрати				70
	Усього експлуатаційних витрат				12495

Основними позитивними результатами створення інформаційної системи планування персоналом розрахунку продуктивності праці для МКП “Хмельницькводоканал” можна вважати:

- Зниження витрат на створення та обслуговування інформаційної системи планування персоналу: завдяки організації інформаційної системи планування персоналу у вигляді бази даних знижуються витрати на створення, а також витрати на внесення змін до бази даних, оскільки фізичні зміни не завжди вимагають внесення змін до програми.

- Зменшити надмірність даних. Потреби, пов'язані з новими завданнями, задовольняються переважно за допомогою існуючих файлів у базі даних, а не шляхом створення нових файлів.

- Завдяки уніфікованій системі обслуговування бази даних (підтримуваній системою управління) відповідні фахівці можуть легко та швидко вносити зміни.

Про підвищення економічності служби планування персоналом говорить той факт, що при зменшенні питомої ваги персоналу збільшаться всі основні результативні показники роботи.

В результаті запропонованого напрямку удосконалення ефективності конкурентоспроможності персоналу, введення в дію спеціаліста по плануванню персоналом та вагомої комп'ютеризації розрахуємо економічний ефект.

Загальний приріст прибутку складає:

$$\Delta \Pi = \Pi_0 \cdot V = 0,3 \cdot 12290 = 3687 \text{ тис. грн.}$$

де: Π_0 - приріст доходу в результаті зростання продуктивності праці (приріст трудового потенціалу);

$V = 12290$ тис. грн, що є показником на 2023 р. обсягу чистого прибутку підприємства.

Тоді економічний ефект від впровадження управлінських заходів складатиме:

$$E = \Delta\Pi - E_n \cdot K = 3687 - 0,15 \cdot 12,50 = 3685,13 \text{ тис. грн.}$$

де: K - капітальні вкладення;

E_n - мінімальний коефіцієнт потужності капітальних вкладень (береться 0,12-0,15).

Отже, економічний ефект від запропонованих заходів становить 3685,13 тис. грн.

Заходи для стимулювання конкурентоспроможності персоналу на МКП “Хмельницькводоканал” на період 2025-2026 рр.:

Економічні заходи:

- впровадження виплат премії за винахідництво і раціоналізацію;
- розробка програми «плата за ефективність діяльності»;
- оплату навчання;
- виплата за максимальне використання робочого часу.

Економічні (непрямі) заходи:

- пільгове спецхарчування;
- доплата за стаж роботи;
- розробка системи пільги на користування житлом та транспортом;
- страхування стоматологічних послуг,
- розробка плану дарунків до свят.

Негрошові:

- впровадження застосування гнучких робочих графіків;
- просування по посадовій;
- розробка програми підвищення якості праці;
- участь у прийнятті рішень на більш високому рівні (постійні виробничі

наради за участю робітників).

Оскільки оплата праці, як уже зазначалося є одним із пріоритетних чинників мотивації, нам слід розглянути, як можна використати оплату для мотивації підвищення показників діяльності працівників. Цей зв'язок пояснює логічне підґрунтя розробки мотиваційної програми "плата за ефективність діяльності".

Програма "плата за ефективність діяльності" передбачає плату для працівників на підставі певного критерію ефективності діяльності. Плани відрядної розцінки, частка прибутку, плани стимулювання заробітної плати, участь у прибутках компанії та одноразові винагороди є прикладами виконання програми "плата за ефективність діяльності" для МКП "Хмельницькводоканал". При розробці мотиваційної програми "плата за ефективність діяльності" для МКП "Хмельницькводоканал", критерій ефективності діяльності мусить враховувати такі речі, як індивідуальна продуктивність, продуктивність команди чи робочої групи, продуктивність відділу або прибутковість всієї організації за певний період.

Специфіка запровадження даної мотиваційної програми полягає в тому, що результати від її впливу на діяльність персоналу підприємства значно віддалені в часі і просторі від моменту та місця затрат, та практично не віддільні від кінцевих результатів функціонування об'єкту управління. Комплексне виконання запропонованих заходів в перспективі призведе до збільшення ефективності виробництва, хоча прямої математичної залежності між рівнем організації управлінської праці та обсягом виробництва продукції немає.

Компенсація, що ґрунтується на ефективності продуктивності, напевно, найкраще поєднується з теорією ймовірності. Це означає, що, коли прагнуть максимально збільшити дієвість мотивації, то працівники повинні відчувати міцний взаємозв'язок між ефективністю своєї роботи і винагородою. У разі розподілу винагород без урахування показників діяльності, на підставі лише таких чинників, як трудовий стаж, звання, або ж задля компенсації підвищення загальної вартості життя, службовці, ймовірно, зменшать свої зусилля.

Що стосується мотивації, то залежність окремих чи всіх умов оплати праці від показників ефективності діяльності працівників спершу зосереджує увагу і зусилля

працівника на таких показниках, а далі за допомогою відповідних винагород заохочує підвищення цих зусиль. Проте, якщо ефективність працівника, групи чи організації спадає, то знижуються й винагороди. Отже, існує стимул для постійного підтримання зусиль і мотивації. З погляду заощадження коштів, премії за ефективність та інші стимулюючі виплати дають змогу уникати постійних витрат на регулярне — і часто щорічне — підвищення окладу. Такі премії зазвичай не входять до основної платні, тож їхній обсяг не додається в наступні роки, — тобто вони економлять кошти компанії.

Диференційована система оплати праці є ефективнішою за уніфіковану, але її застосування стає дедалі складнішим у міру того, як об'єктивна оцінка стає все більш комплексною. Крім того, коли керівництво оцінює результати роботи своїх підлеглих індивідуально або спирається лише на кілька кількісних показників, воно, як правило, нехтує іншими важливими аспектами, пов'язаними з виконанням функцій працівниками. Наприклад, керівництво компанії, що спеціалізується на страхуванні життя, може вважати за доцільне винагороджувати агентів залежно від кількості проданих полісів. Таке рішення, безсумнівно, сприятиме збільшенню продажів, але загальна прибутковість компанії може знизитися, оскільки страхові агенти приділятимуть менше уваги стану здоров'я страхувальників, що призведе до збільшення страхових премій.

3.2. Обґрунтування напрямів забезпечення зростання конкурентоспроможності персоналу підприємства

Основний напрямок щодо підвищення ефективності конкурентоспроможності персоналу на підприємстві МКП “Хмельницькводоканал” повинен бути направлений, як уже зазначалося, на створення відділу кадрів, до основних напрямків роботи якого можна віднести:

- Консультації з питань найму персоналу – планування, підбір, тестування, відбір, аналіз зовнішнього ринку праці.

- Консультації з питань навчання та довгострокового розвитку персоналу – організація програм навчання та підвищення кваліфікації, система підвищення професійної кваліфікації, аналіз та контроль.

- Консультації з питань мотивації та оплати праці – Аналіз та оцінка посад, розробка угод про оплату праці та шкали оплати, аналіз та координація заходів мотивації у всіх сферах діяльності, управління системою соціальних виплат;

- Якість життя, орієнтація на ринок праці – Адаптація та планування діяльності всіх відділів відповідно до стратегічних цілей, інформаційна підтримка керівництва.

- Дослідження та аналіз персоналу – Дослідження та аналіз якості життя на робочому місці, морального стану та психологічної атмосфери;

- Трудові відносини – Розробка та постійний контроль за виконанням колективних угод.

- Безпека на робочому місці – Медичні програми, навчання з питань безпеки на робочому місці, розслідування нещасних випадків, поліпшення умов праці.

Нова служба управління персоналом буде створюватись на базі відділу кадрів, що існує на підприємстві МКП “Хмельницькводоканал”. Але даного відділу недостатньо для підприємства.

На підприємстві необхідні спеціалісти з організації праці та заробітної плати, з охорони праці і техніки безпеки.

Кількість персоналу служби управління персоналом буде складати 1,0% від загальної чисельності колективу.

На даний момент у відділі кадрів працює 2 чоловіка. Функції відділу кадрів звелися до найму, звільнено робочої сили, ділознавства.

Це призвело відділ кадрів до другорозрядного структурного підрозділу, фактично виконуючого лише вказівки керівництва підприємства і замови керівників структурних підрозділів у відношенні найму робочої сили.

Отже, на даному підприємстві потрібна служба управління персоналом – структура, яка буде наділена функціями планування, організації, координування, стимулювання, контролю.

Структуру служби управління персоналом пропонується створити з 3-х основних відділів: відділу кадрів, планово-виробничого відділу, відділу праці і техніки безпеки.

У таблиці 3.4. зображено кількість працюючих робітників у трьох розглянутих підрозділах підприємства.

Таблиця 3.4 - Кількість працюючих у розглянутих відділах

Відділ підприємства	Кількість працюючих, чол. у 2024 р.	Запланована кількість працюючих, чол. у 2025 р.
Відділ кадрів	2	2
Планово-виробничий	5	2
Праці і техніки безпеки	5	3
Всього	12	7

Із даних підрозділів планується скорочення менше задіяних працівників, які будуть оцінені по результатам праці покладених на них завдань за останні 6 місяців, а також за результатами атестації.

В роботі залишається високопрофесійний колектив, який зацікавлений як у зростанні особистих досягнень, так і в досягненні високих показників економічної ефективності підприємства, на якому вони залишаються працювати. На рис. 3.1. зображена структура запропонованої служби управління персоналом.

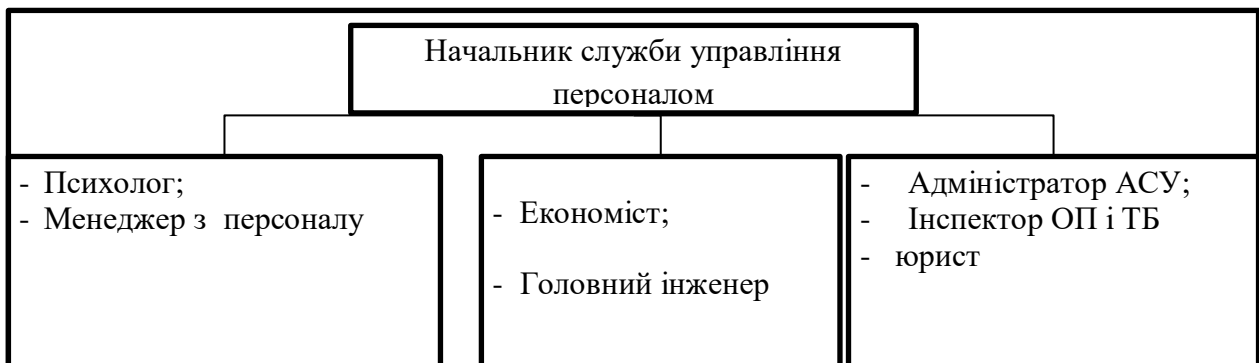


Рис. 3.1. - Пропонована служба управління персоналом

У відділі кадрів буде працювати 2 чоловіка, у планово-виробничому відділі працюватиме також 2 особи. У відділі праці і техніки безпеки буде задіяні 3 чоловіка.

Отже, новим підрозділом покладено завдання реалізовувати кадрову політику та координувати питання, пов'язані з управлінням персоналом, зокрема ті, що стосуються компанії МКП «Хмельницькводоканал». До функцій цього підрозділу належать: розробка системи стимулювання праці, управління професійним розвитком персоналу, запобігання конфліктам та дослідження ринку праці.

У сучасних умовах компанія МКП «Хмельницькводоканал» стикається з новими завданнями, найважливішим з яких є управління та оптимальне використання людських ресурсів. Однак слід враховувати, що людські ресурси є не фактором і ресурсом для впровадження змін, а місцем, де ці зміни мають відбуватися. Адже практика доводить, що людські можливості є визначальними для досягнення поставлених цілей, що, в свою чергу, має вирішальний вплив на формування трудового колективу.

Заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності працівників компанії «Хмельницькводоканал», можна оцінити за такими критеріями:

1. Підвищення продуктивності праці. Це можна досягти таким чином:
 - Впровадження системи заохочень для стимулювання працівників до досягнення високих результатів.
 - Надання працівникам можливостей для навчання та підвищення кваліфікації з метою збільшення їхніх здібностей та потенціалу.
 - Створення комфортних умов праці з метою підвищення продуктивності праці.
2. Зниження плинності кадрів. Це можна досягти таким чином:
 - Створення доброзичливої атмосфери в колективі з метою заохочення працівників залишатися в компанії;
 - Впровадити справедливу та прозору систему просування по службі.

Оцінка економічних вигод, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності співробітників, є складним завданням, оскільки залежить від багатьох факторів, таких як:

- Конкретні заходи, які будуть впроваджені.
- Ефективність впровадження заходів.
- Вплив інших факторів, таких як продуктивність праці, плинність кадрів тощо.

Однак навіть без точних розрахунків можна зробити висновок, що заходи, спрямовані на поліпшення системи управління людськими ресурсами, можуть принести значні економічні вигоди.

Розглянемо приклад можливого розрахунку, а саме застосування заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності працівників для отримання економічних вигод у компанії МКП «Хмельницькводоканал».

Припустимо, що завдяки впровадженню цих заходів:

- продуктивність праці зросла на 20 %.
- рівень плинності кадрів зменшився на 20%.
- витрати на навчання та розвиток співробітників зменшилися на 15%.

При цьому загальна вартість заходів становить 211 000 гривень.

У цьому випадку економічні вигоди від заходів будуть такими:

1. Підвищення продуктивності праці:

$$20\% * 1\,000\,000 \text{ грн} = 200\,000 \text{ грн}$$

2. Зменшення плинності кадрів:

$$20\% * 100\,000 \text{ грн} = 20\,000 \text{ грн}$$

Витрати, пов'язані з плинністю кадрів, включають такі елементи:

- Витрати, пов'язані з пошуком і наймом нових співробітників. Ці витрати включають оголошення про найм, співбесіди, розгляд документів та інші витрати, пов'язані з наймом нових співробітників.

Витрати, пов'язані з навчанням та адаптацією нових співробітників. Ці витрати включають витрати на навчання нових співробітників відповідно до

програми, встановленої МКП «Хмельницькводоканал», а також витрати, пов'язані з адаптацією нових співробітників до підприємства та їхньої посади.

- Втрата продуктивності. Коли співробітники залишають підприємство, їхні обов'язки переходять до інших співробітників. Це може призвести до зниження продуктивності підприємства.

Ми оцінюємо вартість плинності кадрів у 100 000 гривень. Ця оцінка є попередньою, оскільки залежить від таких факторів:

- Рівень плинності кадрів. Чим вища плинність кадрів, тим вищі витрати на її покриття.

- Витрати на навчання та адаптацію нових співробітників. Ці витрати залежать від складності роботи, яку виконують співробітники, та програм навчання та адаптації, запроваджених компанією.

- Втрата продуктивності. Втрата продуктивності залежить від тривалості відсутності співробітника, який залишає компанію, та від здатності інших співробітників ефективно виконувати його роботу.

Загальна вартість плинності кадрів може варіюватися від декількох сотень тисяч до декількох мільйонів на рік. Отже, зниження рівня плинності кадрів може принести значну економію для МКП «Хмельницькводоканал».

На жаль, ми не можемо використовувати більш точні дані, оскільки компанія наразі не має ефективної служби кадрів і не збирає дані про плинність кадрів. Це ще раз підтверджує необхідність створення служби кадрів у компанії «Хмельницькводоканал».

- Зменшення витрат на навчання та розвиток працівників:

$$15\% * 100\ 000\ \text{грн} = 15\ 000\ \text{грн}$$

Зниження витрат, пов'язаних з навчанням та розвитком співробітників, може бути досягнуто за допомогою таких заходів:

- Впровадження ефективної системи навчання та розвитку співробітників з метою задоволення потреб співробітників та вимог ринку праці.

- Застосування сучасних методів навчання та розвитку з метою зниження витрат на навчання.

- Співпраця з навчальними закладами та центрами професійної підготовки, що пропонують пільгові тарифи.

Ми оцінюємо скорочення витрат, пов'язаних з навчанням та розвитком співробітників, у 100 000 українських гривень. Однак ця оцінка є дуже невизначеною, оскільки залежить від таких факторів:

- Масштаб навчання та розвитку співробітників компанією. Чим більше навчання та розвиток, тим вищі витрати.

- Вартість навчання та розвитку одного співробітника. Ця вартість залежить від типу навчання, тривалості навчання та інших факторів.

Загальне зниження витрат на навчання та розвиток співробітників може варіюватися від декількох сотень тисяч до декількох мільйонів українських гривень на рік. Отже, зниження витрат на навчання та розвиток співробітників може принести компанії значну економію.

На жаль, у даному випадку ми також не маємо конкретних даних про витрати на навчання та розвиток співробітників компанії «Хмельницькводоканал», оскільки вона не збирає цю інформацію окремо. Це ще раз доводить важливість створення відділу кадрів, оскільки збір таких статистичних даних є прямою відповідальністю цього відділу.

Ось кілька конкретних прикладів, що ілюструють, як можна зменшити витрати на навчання та розвиток співробітників:

- Традиційні курси можна замінити більш практичними та доступними онлайн-курсами.

- Можна використовувати навчальну програму, спеціально розроблену для своїх співробітників компанією МКП «Хмельницькводоканал».

- Можна співпрацювати з навчальними закладами та центрами професійної підготовки, які пропонують пільгові тарифи на навчання співробітників компанії «Хмельницькводоканал».

Отже, заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства, можуть мати значний економічний ефект для МКП «Хмельницьке водоканал», навіть виходячи з обережних припущень. Важливо,

щоб ці заходи були ефективно реалізовані і призвели до підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів.

Таким чином, доцільність заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності персоналу «Хмельницької водопровідної компанії», полягає у підвищенні операційної ефективності підприємства та досягненні його стратегічних цілей.

Впровадження цих заходів може мати такі позитивні результати:

1. Підвищення продуктивності праці. Це буде досягнуто шляхом мотивування співробітників до досягнення відмінних результатів, надання їм можливостей для навчання та підвищення кваліфікації, а також створення комфортних умов праці..
2. Зниження плинності кадрів. Це буде досягнуто шляхом створення доброзичливої атмосфери в колективі, запровадження справедливої та прозорої системи просування по службі, а також надання співробітникам можливостей для особистого та професійного розвитку.
3. Зниження витрат на навчання та розвиток співробітників. Це досягається за рахунок оптимізації витрат на навчання співробітників та навчальних програм.

Впровадження цих заходів може принести загальний економічний ефект у розмірі від 85 000 до 235 000 гривень на рік.

Важливо, щоб ці заходи були ефективно впроваджені та досягли поставлених цілей. Для цього необхідно чітко визначити цілі та завдання змін, розробити ефективний план впровадження та залучити співробітників до процесу змін.

ВИСНОВКИ

В ході виконання даної кваліфікаційної роботи, ми розглянули тему конкурентоспроможності персоналу, яка є досить актуальною на сьогодні, а саме: «Забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємства», де можна зробити наступні висновки:

1. Конкурентоспроможність працівників – означає здатність кожного працівника підприємства, індивідуально або колективно, швидко реагувати на зміни зовнішнього економічного середовища, швидко до них адаптуватися та виробляти продукцію, що відповідає всім вимогам споживачів, з мінімальним споживанням ресурсів.

2. Одним із найбільш важливих показників для оцінки ефективності конкурентоспроможності працівників із усіх вищезазначених є ROI людського капіталу, 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).

3. МКП «Хмельницькводоканал» є юридичною особою, що має власне майно, самостійні фінансові рахунки та банківські рахунки. МКП «Хмельницькводоканал» від свого імені бере участь в господарських, цивільних та адміністративних відносинах з фізичними та юридичними особами, набуває майнових прав та бере на себе зобов'язання, виступає позивачем або відповідачем у судах загальної юрисдикції, господарських та адміністративних судах, несе відповідальність за результати своєї господарської діяльності. Крім того, підприємство не включає в себе жодних інших юридичних осіб.

Основною метою МКП «Хмельницькводоканал» є надання високоякісних послуг з водопостачання та водовідведення для забезпечення якості життя споживачів та сталого розвитку міста.

Загальний стан виробничої діяльності МКП «Хмельницькводоканал» можна охарактеризувати як ефективний та перспективний для подальшого нарощування

обсягів виробничої діяльності та підвищення прибутковості підприємства у даній галузі.

Чистий прибуток підприємства зменшився на 395,91 % у 2024 р. в порівнянні з 2023 р., що говорить про погіршення показників рентабельності послуг, яка також зменшилася на 0,57% в порівнянні з попереднім роком.

За аналізований період іде процес скорочення структури персоналу. Зменшилась чисельність працівників управлінського персоналу на 18,18% при одночасному зниженні кількості службових працівників на 25%. В 2024 році в зв'язку із впровадженням нового, технологічно якісного обладнання, дещо зменшується частка працюючих чоловіків. Якщо в 2022 році їх частка складала 87,31%, то в 2024 році вона знизилась до 85,28% та відповідно зросла частка жінок з 12,69% в 2022 році до 14,72% в 2024 році, або на 12,5% в загальній кількості працюючих на підприємстві. Разом з тим освітній рівень працівників є не досить ефективним, так як враховуючи специфіку виробництва та надання послуг підприємства, на нашу думку, основні робітники повинні мати технічну освіту.

4. Оцінка управлінського персоналу МКП “Хмельницькводоканал” виявила необхідність звільнення 1 управлінця, тобто керівника Служби персоналу, який показав всі негативні результати. Беручи до уваги вимоги до інтелектуальних, функціональних і соціальних здібностей співробітника організації, їх оцінка може здійснюватися на основі системи «оцінки досягнень співробітника», що враховує його кваліфікацію, професійний досвід, ступінь відповідальності та рівень лідерських якостей.

5. Нами було запропоновано на підприємстві МКП “Хмельницькводоканал” при розробці мотиваційної програми використати наступні моделі мотивації щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Перша модель полягає в тому, щоб залишити стимули без змін, так що тенденція до зростання заробітної плати не залежить від результатів, досягнутих кожним менеджером протягом звітного періоду.

Друга модель полягає у визначенні заробітної плати залежно від збереження базової заробітної плати та досягнення певного обсягу прибутку, який може бути

розподілений пропорційно до коефіцієнта оцінки результатів, досягнутих менеджером. Наприклад:

базова заробітна плата менеджера становить 12 000 українських гривень; коефіцієнт оцінки (K_b) становить 0,21; розмір премії становить 20 000 українських гривень. Отже, загальна заробітна плата менеджера становить: $12\ 000 + 0,21 * 20\ 000 = 16\ 200$ українських гривень.

Згідно з наведеним розрахунком, економічна ефективність запропонованого заходу становить 3 685,13 000 гривень.

Отже, запропонований захід буде впроваджено протягом наступних шести місяців у компанії МКП «Хмельницькводоканал». Заходи, запропоновані в цьому розділі, сприятимуть зниженню плинності кадрів, поліпшенню психологічного клімату та посиленню трудової дисципліни у 2025 році. В цілому, реалізація програми мотивації співробітників, запропонованої в цій статті, матиме позитивний вплив на роботу співробітників, що поліпшить загальну рентабельність і рівень прибутковості підприємства «Хмельницькводоканал».

6. Загальні заходи, запропоновані для підвищення конкурентоспроможності працівників товариства «Хмельницькводоканал», спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Впровадження заходів може призвести до таких позитивних результатів:

Підвищення продуктивності праці. Це буде досягнуто шляхом мотивування співробітників до досягнення відмінних результатів, надання їм можливостей для навчання та вдосконалення своїх навичок, а також створення комфортних умов праці.

Знизити плинність кадрів. Це буде досягнуто шляхом створення гарної атмосфери в колективі, запровадження справедливої та прозорої системи просування по службі, а також надання співробітникам можливостей для особистого та професійного розвитку.

Знизити витрати на навчання та розвиток персоналу. Це буде досягнуто шляхом оптимізації витрат на навчання співробітників та оптимізації навчальних програм.

Загальні економічні вигоди від впровадження цих заходів можуть становити від 85 000 до 235 000 гривень на рік.

Важливо, щоб ці заходи були ефективно реалізовані та досягли поставлених цілей. Для цього необхідно чітко визначити цілі та завдання змін, розробити ефективний план реалізації та залучити співробітників до процесу впровадження змін.

Отже, конкурентоспроможність співробітників залежить від того, наскільки організація успішно використовує їхній потенціал для досягнення своїх цілей, тобто від того, наскільки ці цілі досягаються. Вважати цю точку зору незмінною аксіомою — найважливіша умова для створення ефективної системи управління людськими ресурсами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П., Міщук В.З. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232-236.
2. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). 36 с.
3. Вергун В. А. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми / В. А. Вергун, О. І. Ступницький. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер.: Економіка. 2015. Вип. 2 (1). 100 с.
4. Греськів Т.С., Приходько І.П. Механізми та типи стимулювання праці Держава та регіони. 2021. №4. С. 101-105
5. Гривківська О.В., Соловійова Ж.В. Проблеми стимулювання праці управлінського персоналу *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №9. С.86-89
6. Грідін О. В. Особливості організації та ефективного управління процесом праці в сільськогосподарських підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 63. С. 105-110. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.63-16> URL: http://bses.in.ua/journals/2021/63_2021/18.pdf.
7. Грідін О. В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 41. С. 22-26. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4 URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/699/687>.
8. Губик Ю. Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство* 2018. №17. 224. 216.
9. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. №9. 41 с.

10. Докучаев О.А. Методи дослідження механізму стимулювання персоналу підприємства *Економіка і держава*. 2021. № 8. С. 79-83
11. Грідін О. В. Особливості організації та ефективного управління процесом праці в сільськогосподарських підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 63. С. 105-110. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.63-16> URL: http://bses.in.ua/journals/2021/63_2021/18.pdf.
12. Грідін О. В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 41. С. 22-26. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4 URL: <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/699/687>.
13. Денисенко М. П.; Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3(55). С. 94-100.
14. Дорожкін В., Борець О. Дослідження мотиваційно-потребової сфери особистості, що перебуває в процесі пошуку роботи. *World Science*. 2020. Vol. 3. P. 23-29. DOI: 10.31435/rsglobal_ws/31032020/6980.
15. Єлісеєва О. К. Стимулювання в системі управління персоналом підприємств / О. К. Єлісеєва, Н. Г. Кутова // *Бізнес-Інформ*. 2017. № 4. 392 с.
16. Занфірова Т. А. Еволюція наукових поглядів на регулювання трудової діяльності й мотивацію *Економіка і держава*. 2022. № 6. С. 82-87
17. Зось-Кіор М. В... Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143-148.
18. Іванов Ю. Мотиваційний механізм сучасного підприємства: теорія і практика розбудови *Економіка України*. 2015. №11. С. 94-98
19. Касич А. О. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства / А. О. Касич, О. А. Бурба : *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 16(1). 132 с.

20. Кичко І. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління / І. Кичко, М. Горбаченко. 2017. № 1. 14 с.
21. Коваль Р.Г. Аналіз існуючих підходів до розробки мотиваційних механізмів (історичний аспект) Держава та регіони. 2021. №5. С. 140-145
22. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
23. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2013. № 2. С. 151-154.
24. Лизунова О. М. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство / О. М. Лизунова, Я. Г. Іщенко, Г. В. Кондрашова. 2018. № 14. 451 с.
25. Магас О. В., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. № 11 (1). С. 204-209.
26. Мажник Н. А., Білик І. Ю. Вплив фінансових факторів мотивації на ефективність управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 314-320. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_1_70.
27. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 94-98.
28. Мерзляк А.В., Михайлов Є.П., Корецький М.Х., Михайлова Г.О. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Навчальний посібник Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 240 с.
29. НакіськоО. В., Руденко С. В., Грідін О. В. Заробітна плата як невід'ємна складова системи мотивації праці. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: економічні науки*. 2019. Вип. 200. С. 226-235. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_200_26.

30. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2005. 860 с
31. Павлова В. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності Наукові перспективи. 2023. № 4 (34). 290 с.
32. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи /І. Л. Петрова // Формування ринкової економіки : зо. наук. Праць. К.: КНЕУ, 2015. Т. 2. 223 с.
33. Погорелова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні
34. Петрович Й.М., Захарчин Г.М., Кіндрацька Г.І. та ін. Економіка підприємства: Підручник 2-ге вид., виправл. Львів: „Магнолія плюс” видавець СПД ФО В.М.Піча. 2006. 580 с.
35. Плужніков В.О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва. *Економіко АПК*. №4. 2008. С. 110-118.
36. Продіус О., Олексієв М. Мотивація персоналу як головний фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2015. № 12. С. 188-200. URL: <http://n-v1sник.cneu.edu.ua/collections/2015/232/pdf/188-200.pdf>.
37. Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, [наук, журнал]. Тернопіль : Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72-76.
38. Релокація бізнесу. Інформаційний портал TELEGRAF : веб-сайт. 2022. URL: <https://telegraf.com.ua/ukr/ukraine/2022-03-29/5700880-relokatsiya-biznesa-rochti-100-predpriyatiy-uzhe-pereekhali-na-zapadnuyu-ukrainu-vsego-zhelayushchikh-1164>.
39. науки): зо. наук, пр.- Харків: НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). 104 с.
40. Рудьєв В. А. Управління персоналом. Київ: КОНДОР, 2017. 324 с.
41. Савельєва В. С, Єськов О. Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2005. 336 с.

42. Селіверстов В. В. Стимулювання праці трудової діяльності на підприємстві // Держава та регіони. 2022. №1. С. 303-306
43. Сидницька О.І. Формування ціннісних мотиваційних механізмів як елемент управління людськими ресурсами підприємств Економіка Фінанси Право. 2022. № 1. С. 34-38
44. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506-510.
45. Славогородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств Проблеми науки. 2016. № 1. С. 94-98.
46. Скриль В. В., Галайда Т. О. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві. *Економічний форум*. 2015. № 1. С. 294-300. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esfor_2015_1_50.
47. Сташків Т. Нормування робочого часу Баланс-бюджет. 2015. № 8. С.25.
48. Стрельчук Є.М., Коваленко Т.Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи стимулювання Актуальні проблеми економіки. 2023. №8. С. 124-127
49. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О. П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України, 2014. № 24 (4). 396 с.
50. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О. П. Третяк. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24(4). 397 с.
51. Снігур Х. Впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом готельного закладу/Х. Снігур. Бізнес-Інформ. 2014. № 10. 147 с.
52. Тарнавська Н. П. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства / Н. П. Тарнавська, 1.0. Демків. Бізнес інформ. №2. 2017. 317 с.
53. Тертична Я. І. Управління персоналом : конспект лекцій для студентів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля

- та біржова діяльність» спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» денної та заочної форм навчання. Київ : НУХГ, 2017. 353 с.
54. Філіппов В.Ю., Кучинський А.С. Використання заробітної плати в якості інструменту мотивації управлінського персоналу. *Економіко: реалії часу*. 2015. № 3 (19). С. 99-103. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No3/99-103.pdf>
 55. Харічков С.К., Філіппов В.Ю. Соціо-еколого-економічні засади сталого розвитку (Розділ 4). Менеджмент : Навчальний посібник / ред. Філіппова С.В., Юдін М.А. Одеса : Бондаренко М.О., 2019. С. 118-164.
 56. Харченко Т.М. Альтернативні підходи мотивації найманих працівників у контексті трансформаційних процесів економіки Система національного менеджменту в контексті інтеграційного виміру: монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. Л.І. Михайлової. Суми: ПП Вінніченко М.Д., Литовченко Є. Б., 2014. 432 с.
 57. Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 1. 64 с.
 58. Ціни, курс та безробіття. Як війна вплине на бізнес та життя людей. *Forbs.ua*: вебсайт. 2022. URL: <https://forbes.ua/inside/ukraina-vtratit-tretinu-wp-cherez-viynu-yak-tse-vidchuyut-gromadyani-ta-biznes-razom-z-tsinami-devalvatsieyu-ta-bezrobittiam-15042022-5450>
 59. Шаповал О. А., Коробко А. В. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 33. С. 137-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_33_29.
 60. Шубала І. В., Гура І. С., Гура О. С. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 197-202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_2_32.
 61. Zaika S., Gridin O., Kuskova S. The concepts and the essence of intellectual capital. *Фаховий науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*.

2020. Вип. 52-1/2020. С. 134-137. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.52-21> URL: http://bses.in.ua/journals/2020/52_1_2020/23.pdf.
62. Zaika S., Gridin O. Human capital development in the agricultural economy sector. *Technology audit and production reserves*. 2020. № 1/4(51). P. 30-36. DOI: 10.15587/2312-8372.2020.194444. URL: <http://journals.uran.ua/tarp/article/view/194444>.
63. Markina I., Chykurkova A., Hrei Y., Pokataieva O., Semenov A. Innovative methods of enterprise personnel motivation. *International Journal of Management and Business Research*. 2019. Vol. 9., No. 4. P. 1-12.
64. W. Di, W. Yi-Qin, W. Dan, L. Cai-Mei, “A Study on the Relationship Between Corporate Culture and Corporate Environmental Performance”, in 2017 IEEE Proc. International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE), Nomi, Japan, 2017, pp. 164 – 171. DOI: 10.1109/ICMSE.2017.8574444.
65. Budiakova O., Tsarenok D. Innovative solutions for enterprise personnel in the digital economy. *Innovative Solution in Modern Science*. 2019. Vol. 6. No. 33. P. 5-18.

Виконав/ла: студент/ка
4 курсу спеціальності 073
Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » червня 2025 р.

підпис

Артем НАРОДОВСЬКИЙ
Власне ім'я, прізвище

Науковий керівник
вчене звання, як і на титулці
« ____ » червня 2025 р.

підпис

Андрій КОРЮГІН
Власне ім'я, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » червня 2025 р.

підпис

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ
Власне ім'я, прізвище