

УДК 658.3

## ЗАБЕЗПЕЧЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЧИННИК ОПТИМІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ: МЕТОДИКА АНАЛІЗУВАННЯ

ЛЮБОХИНЕЦЬ Лариса<sup>1</sup>, ПОПЛАВСЬКА Ольга<sup>2</sup>, ОШОВСЬКИЙ Артем<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1578-615X>

e-mail: [lubohinets@ukr.net](mailto:lubohinets@ukr.net)

<sup>2</sup>Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-0861-216X>

e-mail: [l-o-v-88@ukr.net](mailto:l-o-v-88@ukr.net)

<sup>3</sup>Хмельницький національний університет

e-mail: [artem\\_asp@khmnu.edu.ua](mailto:artem_asp@khmnu.edu.ua)

*У статті посилено актуальність проблематики ефективного управління персоналом підприємств, зокрема в частині недопущення надмірного рівня соціальної напруженості через формування раціональної забезпеченості підприємства персоналом. Метою дослідження визначено удосконалення методики аналізування забезпеченості підприємства персоналом в контексті її впливу на рівень соціальної напруженості праці. Показано яким чином формування штату висококваліфікованих фахівців, здатних генерувати і розвивати знання та навички, ініціювати, ефективно управляти та впроваджувати у бізнес-процеси інновації, результати науково-дослідної діяльності, забезпечує послаблення соціальної напруженості праці, натомість є запорукою стабільності, довгострокової фінансово-економічної ефективності, наявності передумов розвитку, захищеності підприємств від внутрішніх і зовнішніх ризиків та загроз. Саме такий підхід у сфері управління персоналом визначено як перспективний у контексті стабілізації та мінімізації рівня соціальної напруженості на підприємстві. Проведено аналіз методичних підходів до оцінювання стану соціального і інтелектуального капіталу за результатами досліджень наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених. Виокремлено методичні підходи до аналізування забезпеченості підприємств персоналом. З огляду на недостатність розробки методичного забезпечення оцінювання стану і рівня інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств, а також виявлені недоліки інтегрального підходу до оцінювання доведено прикладний характер застосування такої послідовності: (1) аналіз показників ефективності використання персоналу, робочого часу та витрат на оплату праці; (2) оцінювання кількісних показників забезпечення підприємства інтелектуальними ресурсами та кадрами; (3) оцінювання передумов розвитку інтелектуального та кадрового потенціалу організації.*

*Ключові слова:* підприємство; персонал; управління персоналом; соціальна напруга; забезпеченість персоналом; методика аналізування.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-23>

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В складних умовах сучасного етапу розвитку економіки України актуалізувалися проблеми забезпечення економічної стійкості та життєздатності підприємств всіх розмірів та видів економічної діяльності. Звичайно, підприємства мають адаптуватися до критично складних умов зовнішнього середовища. Але, при тому, цілий спектр викликів і загроз містяться в середині бізнесу, в трудовому колективі та можуть обумовлювати посилення соціальної напруги, а через неї – дестабілізацію внутрішньої соціально-трудоваї дисципліни, що призводить до посилення конфліктності та зниження рівня продуктивності і ефективності праці. Можливості ефективного функціонування підприємств все більше визначаються кадровими чинниками на тлі потреби в удосконаленні існуючої організаційно-правової та економічної системи господарювання з достатнім фінансово-інвестиційним та ресурсним забезпеченням. З-поміж факторів виробництва зростає значимість праці, а зокрема інтелектуально-кадрового ресурсу як джерела нагромадження і ефективного використання інтелектуального потенціалу розвитку.

Формування штату висококваліфікованих фахівців, здатних генерувати і розвивати знання та навички, ініціювати, ефективно управляти та впроваджувати у бізнес-процеси інновації, результати науково-дослідної діяльності у продуктивній, організаційній, економічній, юридичній, техніко-технологічній та інших сферах задля зміцнення конкурентних позицій і розвитку бізнес-процесів підприємства, є запорукою стабільності, довгострокової фінансово-економічної ефективності, наявності передумов розвитку, захищеності підприємств від внутрішніх і зовнішніх ризиків та загроз. Цей шлях перспективний і у контексті стабілізації та мінімізації рівня соціальної напруженості на підприємстві.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У більшості наукових дослідженнях з проблематики ефективного персонал-менеджменту увага здебільшого прикута до питань організації оплати та матеріального стимулювання праці.

Йдеться зокрема про результати досліджень К. Брезницької [1,с.30-31], І. Колобердянко та Ю. Рудька [7,с.123-130], С. Матюха [10,с.155-160], Д. Петраченко [11,с.23-27] та ін. дослідників. З іншого боку, достатньо багато уваги прикуто на нині й до питань нематеріальних аспектів та чинників управління персоналом. Це дослідження А. Козаченко [5], А. Колота [8,с.3-11], І. Кулика [9,с.62-66], С. Рукасова [12,с.93-96] та ін.

В окремих працях науковці досліджують інтелектуально-кадрову складову управління персоналом підприємств. Це головні праці Т. Васильціва, Р. Уразалієва, О. Ярошко [2,с.153-158; 3,с.132-136] та ін.

Однак, коли йдеться про забезпеченість підприємств кадрами, то окрім мотивації на перший план виходять такі аспекти, як збереження, формування й розвиток трудового капіталу та потенціалу підприємств. Передусім йдеться про дослідження С. Гринкевич, Р. Лупака, Ю. Васильків [4,с.67-72], Я. Качмарика [6,с.105-110].

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Разом із тим, при формуванні складу і структури кадрів все ще недостатня увага як в сенсі теорії, так і практики приділяється взаємозв'язкам якості персоналу та соціальної напруженості, що потребує додаткових досліджень у цій сфері.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є удосконалення методики аналізування забезпеченості підприємства персоналом в контексті її впливу на рівень соціальної напруженості праці.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

В контексті оцінювання рівня інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств важливим є також аналіз методик оцінювання стану соціального і інтелектуального капіталу. За результатами досліджень наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених можна виокремити наступні методичні підходи:

- вартісного ланцюжка (полягає у побудові матриці нефінансових показників, згрупованих за етапами інноваційної діяльності);
- визначення вартості нематеріальних активів (дозволяє отримати інформацію про розвиток підприємства на основі даних бухгалтерської звітності);
- «Skandia Navigator» (застосовується матриця для оцінювання соціального капіталу, яка дозволяє простежити як людський капітал у взаємодії зі споживчим капіталом, внутрішніми процесами й здатностями підприємства до інновацій, створює його фінансову цінність);
- «Коефіцієнт Тобіна» будується на розрахунку відносного показника вартості соціального капіталу, що визначається на основі співвідношення ринкової вартості підприємства та очікуваної відновної вартості його активів);
- модель Б. Лева «Value Chain Blueprint» (оцінюється здатність підприємства до інновацій, за якої виокремлюють такі групи характеристик як накопичені, придбані здатності, інтелектуальна власність, технологічна можливість реалізації інновацій, перспективи зростання підприємства);
- ринкової капіталізації (дослідження перевищення ринкової вартості підприємства над бухгалтерською вартістю, що формується за рахунок використання інтелектуальних активів);
- метод Хаусела-Канівського (оцінювання вартості організаційного капіталу підприємства здійснюється через визначення ефективності використання нематеріальних інтелектуальних активів у контексті самовдосконалення та самоорганізації);
- метод Konrad Group (заснований на розподілі соціального капіталу на індивідуальний і структурний та оцінюванні його шляхом використання системи індикаторів);
- метод індексу соціального капіталу (проведення розрахунків на основі об'єднання декількох різних індикаторів в один індекс і поєднання зміни в соціальному капіталі зі змінами на ринку);
- метод розраховуваної нематеріальної цінності активів (передбачає визначення залишкового операційного прибутку, який характеризує ефект, одержаний підприємством від використання як матеріальних, так і нематеріальних активів).

Розглянуті методичні підходи мають свої переваги та недоліки. Так, зокрема, у моніторі нематеріальних активів увагу зосереджено на сфері вимірювання рівня використання нематеріальних активів, але при цьому не беруться до уваги фінансові аспекти діяльності

підприємства. За допомогою моделі Skandia Navigator виявляється можливість підвищення показників ефективності інтелектуального капіталу, визначають напрями інноваційної та інтелектуальної політики, однак не існує збалансованого зв'язку між усіма показниками.

Критичний аналіз у методичних підходах до оцінювання соціального капіталу підприємства дозволяє згрупувати їх за напрямками: 1) як рівень соціальної ринкової капіталізації; 2) як міра впливу соціальних факторів на ефективність використання соціальних ресурсів та узагальнюючу економічну ефективність; 3) як оцінювання вартості організаційного капіталу підприємства; 4) як сукупність показників соціальної ефективності у вартісному ланцюжку. Втім, очевидною є різновекторність вирішення аналізованої проблеми і жодна з наведених методик не є досконалою, а з урахуванням браку достовірних статистичних даних, їх неможливо практично апробувати.

У табл. 1 наведено порівняльну характеристику методів оцінювання інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств.

Таблиця 1

### Сутнісна характеристика методів оцінювання інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств

Методичні підходи	Характеристики підходів
Інтегрального показника	Оцінювання рівня інтелектуально-кадрового забезпечення здійснюється порівнюванням фактичних значень показників інтелектуально-кадрового забезпечення суб'єкта господарювання з їх оптимальними величинами.
Сумування добутоків	Оцінювання рівня інтелектуально-кадрового забезпечення здійснюється за допомогою сумування добутоків локальних функцій залежності рівня інтелектуально-кадрового забезпечення підприємства від відповідних показників його діяльності та коефіцієнтів, що відображають значущість кожного показника.
Індикативний	Оцінювання рівня інтелектуально-кадрового забезпечення підприємства проводиться на підставі зіставлення оптимальних (економічно доцільних) та фактичних значень індикаторів. При цьому експрес-оцінювання проводиться на основі графічного аналізу, що дозволяє виділити зону нормального рівня забезпечення, зону низького рівня, зону критично-низького рівня.
Бальних оцінок	Оцінювання рівня інтелектуально-кадрового забезпечення підприємства здійснюється в балах, які являють собою суму добутоків рейтингу кожної характеристики на її вагове значення.
Експертної оцінки	Оцінювання інтелектуально-кадрового забезпечення здійснюється проведенням експертного оцінювання діяльності підприємств за критеріями якості, витрат, рівня новизни отриманих інтелектуальних результатів тощо.
Оцінювання соціального капіталу	Оцінювання інтелектуально-кадрового забезпечення здійснюється через міру впливу соціальних факторів на ефективність використання соціальних ресурсів та узагальнюючу економічну ефективність
	Оцінювання інтелектуально-кадрового забезпечення здійснюється за допомогою оцінювання вартості організаційного капіталу підприємства
	Оцінювання інтелектуально-кадрового забезпечення проводиться сукупністю показників соціальної ефективності у вартісному ланцюжку

Оцінювання інтелектуально-кадрового забезпечення підприємства доцільно здійснювати в такій послідовності: 1) переведення у відносні значення показників кожного з напрямів інтелектуально-кадрового забезпечення; 2) визначення вагомості кожного з напрямів забезпечення; 3) розрахунок інтегрального показника забезпечення. Його наближення до одиниці свідчатиме про вищий рівень інтелектуально-кадрового забезпечення підприємства.

Зауважимо, що наведені методичні підходи до оцінювання рівня і стану інтелектуально-кадрового забезпечення ще не слугують достатнім базисом обґрунтування методичних основ оцінювання достатності інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств. Зокрема потрібно ідентифікувати об'єкти та завдання аналізу. Своєю чергою, об'єкти аналізу важливо узгодити з напрямками формування інтелектуально-кадрового забезпечення (забезпеченість персоналом та раціональність його структури; стабільність персоналу, сформованість та ефективність використання трудового потенціалу і робочого часу; ефективність і продуктивність праці; достатність матеріально-грошового забезпечення працівників; рівень соціально-економічного забезпечення персоналу; розвиненість системи навчання і розвитку персоналу).

Крім того, для ефективного оцінювання достатності інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств необхідним є й ідентифікація його компонентів, до яких відносимо професійні, інтелектуальні, соціально-демографічні, кваліфікаційні, психофізіологічні та організаційні, а також вивчення показників, за якими можливо оцінити реальний їх стан.

Таким чином, проаналізувавши існуючі в науковій літературі підходи до оцінювання інтелектуально-кадрового забезпечення підприємства, зробимо такі висновки: розглянуті методи

вимірювання неповною мірою відображають вплив зовнішніх і внутрішніх факторів підприємств та не можуть бути стандартними для всіх видів і типів, вони потребують доопрацювання.

Крім того, оцінювати інтегральний показник рівня інтелектуально-кадрового забезпечення підприємства недоцільно через суб'єктивність думок експертів, складність доведення кількості складових, що визначають інтегральну оцінку, необхідність значної сукупності кількісних та якісних показників для надання системної характеристики, наявність потреби в розробці методики трактування значення інтегрального показника.

Таким чином, початковим етапом процесу оцінювання стану інтелектуального та кадрового забезпечення підприємства є аналіз показників ефективності використання персоналу, робочого часу та витрат на оплату праці. При перевищенні фактичних значень над середньо-галузевими та критичними значеннями індикаторів здійснюємо оцінювання рівня забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, в іншому випадку потрібно виявити причини і розробити заходи підвищення ефективності у сфері праці.

Наступним етапом оцінювання стану інтелектуального та кадрового забезпечення у випадку забезпеченості підприємства трудовими ресурсами є оцінювання кількісних показників інтелектуального та кадрового забезпечення, в протилежному випадку – пошук джерел покращення ресурсного забезпечення. Якщо фактичні значення знаходяться в оптимальних межах переходимо до оцінювання якісних показників інтелектуального та кадрового забезпечення, якщо ні – здійснюємо реалізацію заходів, спрямованих на покращення кількісних та якісних показників.

На завершальному етапі оцінювання стану інтелектуального та кадрового забезпечення пропонуємо здійснювати оцінювання передумов розвитку інтелектуального та кадрового потенціалу. Очевидно, що стан інтелектуального та кадрового забезпечення на торговельному підприємстві буде належний лише у випадку існування нівельованих ризиків розвитку, наявних передумов, а також неістотних перешкод розвитку.

У будь-якому разі достатньо узагальнюючою характеристикою формування раціонального штату та трудових ресурсів підприємства на загал є інтелектуальний капітал і це поняття значно ширше ніж лише вміння і навички працівників, адже «носіями» інтелектуального капіталу ще є й власники та суб'єкти, що мають відношення до управління підприємством, значну роль тут відіграє і соціальний капітал, а також інфраструктура та фінансово-ресурсне забезпечення накопичення і ефективного використання інтелектуально-кадрового капіталу підприємств.

У процесі формування інтелектуально-кадрового капіталу необхідно враховувати специфічні умови, притаманні діяльності підприємства. З них, власне, і формуються основні особливості інтелектуального капіталу виробничих та торговельних підприємств (табл. 2). Так, базовими схемами управління інтелектуально-кадровим капіталом підприємств торгівлі, на відміну від промислових підприємств, є характеристики ділових якостей персоналу, його кваліфікація, здібність до праці, раціональність системи підготовки та перепідготовки кадрів, налагодженість відносин із споживачами.

Важливою особливістю інтелектуально-кадрового капіталу є втрата його властивостей унаслідок старіння. В торгівлі це більше пов'язано з моральним зносом через фізичне старіння кадрів та використання застарілих підходів до програм навчання і професійного розвитку персоналу. Таким чином, зниження вартості інтелектуально-кадрового капіталу відбувається шляхом природного старіння і морального зносу знань.

На відміну від промислових підприємств на підприємствах торгівлі об'єктивно в меншій мірі використовуються об'єкти промислової власності та елементи ноу-хау, тому більшість із елементів інтелектуального капіталу на цих підприємствах не тільки не враховуються у бухгалтерському балансі, але й не оцінюються. Витрати на тренінги, навчання персоналу, рекламні компанії найчастіше розглядаються як поточні витрати, а не інтелектуальні інвестиції. Цю практику потрібно змінювати та керівництвам підприємств роздрібної торгівлі потрібно ширше планувати і реалізовувати заходи програм розвитку інтелектуально-кадрового капіталу.

Додамо, що інтелектуально-кадровий капітал торговельного підприємства частіше не може бути відокремлений від його фізичної складової. Його можна придбати чи переуступити лише в складі підприємства загалом. Саме тому, інтелектуально-кадровий капітал торговельного підприємства відзначається обмеженою ліквідністю, на відміну від промислових підприємств. Йдеться й про те, що підприємства виробничого сектору більше використовують об'єкти промислової власності, які з використанням ліцензійних угод можуть продаватися або надаватися іншим суб'єктам у використання. Торгівля ж у цьому аспекті більш залежна від таких об'єктів інтелектуальної власності як комерційні позначення.

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика особливостей управління інтелектуально-кадровим капіталом підприємств торговельного та виробничого сектору**

Напрями управління	Особливості для підприємств роздрібно́ї торгівлі	Особливості для підприємств промислового сектору
Формування базових елементів інтелектуально-кадрового капіталу	Характеристики ділових якостей персоналу, кваліфікація, і здібність до праці, раціональність системи підготовки та перепідготовки кадрів, ефективність комунікації зі споживачами	Промислові зразки, ноу-хау, бази даних, авторське право, технічне забезпечення, дослідження та розробки, комунікаційні системи
Протидія старінню інтелектуально-кадрового капіталу	Переважає моральне старіння	Переважає фізичне старіння
Оцінювання та облік інтелектуально-кадрового капіталу	більшість з елементів не враховуються у бухгалтерському обліку та не мають вартісної оцінки	в основному облік елементів ведеться в бухгалтерському балансі і їх можна кількісно оцінити
Взаємодія елементів інтелектуально-кадрового капіталу	елементи інтелектуально-кадрового капіталу не пов'язані між собою	елементи інтелектуально-кадрового капіталу пов'язані між собою
Забезпеченість здатності до реалізації інтелектуально-кадрового капіталу	Реалізація інтелектуально-кадрового капіталу тісно пов'язана з підприємством і досягненням його завдань	Реалізація інтелектуально-кадрового капіталу не пов'язана з підприємством
Напрями інвестування у розвиток інтелектуально-кадрового капіталу	підготовка персоналу, автоматизація торгово-технологічного процесу, формування позитивного іміджу підприємства, створення кваліфікованих зазначень походження товарів	об'єкти інтелектуальної власності, оновлення технологій та виробничих процесів, активізація НДКР

Варто зазначити, що елементи інтелектуально-кадрового капіталу на підприємствах торгівлі менш взаємопов'язані (наприклад, винахід та технологічний процес), тому при інвестуванні в інтелектуально-кадровий капітал необхідно стежити за раціональністю інвестицій. Якщо для промислових підприємств такі інвестиції більш доречні в структурний капітал (в об'єкти інтелектуальної власності, оновлення технологій та виробничих процесів, активізацію НДКР), то для підприємств роздрібно́ї торгівлі - у підготовку персоналу, автоматизацію торгово-технологічного процесу, формування позитивного іміджу підприємства, створення кваліфікованих зазначень походження товарів.

Отже, зазначені особливості потрібно враховувати при формуванні ефективної системи управління інтелектуально-кадровим капіталом підприємств. Разом з тим керівникам підприємств потрібно усвідомлювати й генеральну мету формування і реалізації інтелектуально-кадрового капіталу в системі функціонування і розвитку підприємства. Такою, беззаперечно, є вплив на забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства як системи. Саме для цього й потрібне поєднання інтелектуального і кадрового капіталу. Важливо забезпечити його комплексний позитивний вплив на усі структурно-функціональні складові і напрями конкурентоспроможності підприємства.

Звернімо увагу, що в аспекті стратегічного управління складовими конкурентоспроможності є загальне управління (ризиком, кадровим потенціалом, корпоративною культурою, організацією впровадження інновацій), фінансування (фінансова стійкість, ліквідність, управління грошовими потоками), маркетинг (аналіз ринку, каналів руху товарів, вибір цільових сегментів ринку), торгово-технологічний процес (асортимент та якість товарів, управління запасами, розвиненість комерційних технологій), НДДКР (інноваційна активність, технічний рівень розробок, новизна).

Як бачимо, дві з чотирьох означень складових безпосередньо визначаються ефективністю використання інтелектуально-кадрового капіталу підприємства. Це системи загального управління та управління торгово-технологічним процесом. Але й фінансове забезпечення та маркетингова діяльність торговельного підприємства також потребують нових перспективних інноваційних рішень.

Аналогічний висновок робимо й щодо структурних параметрів конкурентоспроможності підприємства, яка утворюється в складі таких чотирьох підсистем: кадрова (рівень кваліфікації, стаж роботи, плінність кадрів, ефективність і продуктивність праці), майнова (вартість майна, забезпеченість активами і капіталом та швидкість їх обороту, оновлення), товарна (оборотність товарних запасів та ефективність асортиментної і цінової політики, продажу товарів), організаційна (ефективність використання торгової та загальної площі, їх забезпеченість).

Параметри структурної побудови конкурентоспроможності підприємства можна доповнити позицією на ринку (потенціал маркетингу, фінансові можливості, конкурентні переваги, імідж підприємства), потенціалом продажу товарів (переваги розташування підприємства, можливості зростання продуктивності праці), потенціалом НДДКР (рівень досліджень, потенціал і неперервність інновацій), рівнем кваліфікації кадрів (професіоналізм, якість управління, клімат для управлінських інновацій) та конкурентним статусом підприємства.

Але за такого підходу дієвість політики формування і ефективного використання інтелектуально-кадрового капіталу підприємства не послаблюється, а, навпаки, підсилюється, оскільки інноваційний потенціал або достатність науково-дослідних та конструкторських робіт залежить від наявності на підприємстві кваліфікованих працівників, фінансово-інвестиційного забезпечення та інноваційної мікро інфраструктури, розвиненості відносин з елементами зовнішнього інноваційного середовища.

Мабуть, є підстави визнати правомірність розширення функціонально-структурних складових конкурентоспроможності підприємств, як от економічним потенціалом і ефективністю діяльності (активи, основний капітал, прибуток, частка ринку, обсяги товарообороту), ефективністю управління (форми організації і досвід функціонування елементів господарського механізму), фінансовим становищем (платоспроможність, кредитоспроможність, структура капіталу), репутацією підприємства, раціональністю ринкової стратегії та інноваційної діяльності, станом і кваліфікацією кадрів, що розглядаються в сучасній економічній літературі як напрямом забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Але й за такої ідентифікації структурних напрямів конкурентоспроможності підприємства також доводиться визначати інтелектуально-кадровий капітал важливою передумовою формування конкурентних позицій. Підтвердженням цього є вплив на ефективність управління, накопичення і використання науково-дослідного потенціалу, активізацію інноваційної діяльності, а також безпосередній зв'язок із станом і кваліфікацією кадрів.

Визначальним є значення інтелектуально-кадрового капіталу підприємств й за обрання такого підходу до забезпечення їх конкурентоспроможності як методика СОП (стратегічного оцінювання ефективності діяльності підприємства), за якої конкурентоспроможність визначається рівнем загальної оцінки відносно структури підприємства, корпоративної культури, стилю керівництва; ресурсної забезпеченості та ефективності (фінансові ресурси, технології, комунікації, персонал); знань щодо фінансів, клієнтів, конкурентів, галузі та особливостей бізнесу; використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей фінансової, маркетингової, торгово-технологічної та стратегії впровадження планів.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В процесі формування інтелектуально-кадрового забезпечення підприємство повинно вирішувати завдання, пов'язані з забезпеченням власної діяльності необхідною чисельністю працівників, дотриманням відповідності персонального складу за освітою, кваліфікацією, статтю, віком та професійними характеристиками, досягненням раціонального співвідношення між категоріями працівників, оптимізацією витрат підприємства на працю, зменшенням втрат робочого часу, забезпеченням впливу резервів праці на збільшення обсягу господарської діяльності, встановленням оптимальних режимів праці та відпочинку, забезпеченням ефективного управління персоналом, витратами на оплату праці, підвищенням ефективності та продуктивності праці, забезпеченням високого рівня якості трудового життя колективу та зростання професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, стимулюванням покращення якості виконуваних робіт, запровадженням інноваційних програм розвитку підприємства.

Недостатня увага менеджменту бізнесу до взаємозв'язків формування раціональної структури персоналу та зниження рівня соціальної напруженості праці може призвести до залучення недостатньо кваліфікованих працівників, невідповідності кваліфікації працівників вимогам до них, неефективної структури персоналу, втрати якісних кадрів, зниження кількості раціоналізаторських пропозицій та ініціатив, відсутності передумов розвитку персоналу, відсутності інтелектуального потенціалу; низького інтелектуального капіталу; нераціонального режиму робочого часу, неефективного витрачання коштів на оплату та мотивацію праці, наявності випадків порушення соціального захисту, відсутності або низької якості програм розвитку інтелектуального потенціалу підприємства; відсутності об'єктів інтелектуальної власності.

З огляду на недостатність розробки методичного забезпечення оцінювання стану і рівня інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств, а також виявлені недоліки інтегрального підходу до оцінювання доведено прикладний характер застосування такої послідовності: (1) аналіз показників ефективності використання персоналу, робочого часу та витрат на оплату праці; (2) оцінювання кількісних показників забезпечення підприємства інтелектуальними ресурсами та кадрами; (3) оцінювання передумов розвитку інтелектуального та кадрового потенціалу.

Подальші дослідження у цьому векторі мають стосуватися вдосконалення методики організації високо ефективної праці у трудових колективах з високим рівнем конфліктності праці.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Брезницька К. Ф. Аналіз сучасних систем оплати праці в зарубіжних країнах. *Управління розвитком*. 2011. № 8 (105). С. 30-31.
2. Васильців Т. Г., Уразалієв Р. М. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 153-158.
3. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.
4. Гринкевич С. С., Лупак Р. Л., Васильків Ю. В. Формування системи та структурування інституційного забезпечення реалізації державної політики розвитку і використання трудового потенціалу України. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 67-72.
5. Козаченко А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL : [http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyj\\_opyt\\_motivacii\\_truda.html](http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyj_opyt_motivacii_truda.html).
6. Качмарик Я. Д., Лупак Р. Л. Система рішень процесу відтворення трудового потенціалу корпоративних систем. *Обліково-аналітичні системи суб'єктів господарської діяльності в Україні*. 2005. Спец. вип. 15 (Ч. 1). С. 105-110.
7. Колобердянко І. І., Редька Ю. А. Сучасні системи та організація оплати праці в зарубіжних країнах. *Вісник Запорізького національного університету*. № 2 (26), 2015. С. 123-130.
8. Колот А. М. Асиметрії розвитку соціально-трудової сфери: зарубіжний досвід і вітчизняні реалії. *Україна: аспекти праці*. 2011. № 1. С. 3-11.
9. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном. *Вісник Київського Інституту бізнесу і технологій*. 2011. Вип. 1. С. 62-66.
10. Матюх С. А. Західноєвропейський досвід організації оплати праці. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2003. Ч. 2. № 6. С. 155-160.
11. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*. 2009. № 9. С. 23-27.
12. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 93-96.

#### REFERENCES:

1. Brezytska, K. F. (2011). Analysis of modern remuneration systems in foreign countries. *Development management*. Vol. 8 (105), pp. 30-31.
2. Vasylytsiv, T. G., Urazaliev, R. M. (2018). Generalization of the conceptual foundations of economic security of the enterprise. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. Vol. 21.2. pp. 153-158.
3. Vasylytsiv, T. G., Yaroshko O. R. (2018). Financial security of the enterprise: place in the system of economic security and priorities of strengthening at the post-crisis stage of economic development. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. Vol. 21.2. pp. 132-136.
4. Hrynkevych, S. S., Lupak, R. L., Vasylykiv, Yu. V. (2015). Formation of the system and structuring of institutional support for the implementation of state policy of development and use of labor potential of Ukraine. *Business Inform*. no 7. pp. 67-72.
5. Kozachenko, A. V. (2015). Foreign experience of work motivation, available at: [http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyj\\_opyt\\_motivacii\\_truda.html](http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyj_opyt_motivacii_truda.html).
6. Kachmaryk, Ya. D., Lupak, R. L. (2005). System of decisions of the process of reproduction of labor potential of corporate systems. *Accounting and analytical systems of economic entities in Ukraine*. Vol. 15 (1). pp. 105-110.
7. Koloberdianko, I. I. and Redka, Yu. A. (2015). Modern systems and organization of wages in foreign countries. *Bulletin of Zaporizhia National University*. Vol. 2 (26), pp. 123-130.
8. Kolot, A. M. (2011). Asymmetries of development of social and labor sphere: foreign experience and domestic realities. *Ukraine: aspects of work*. Vol. 1, pp. 3-11.
9. Kulyk, I. (2011). Motivation to work in Ukraine and abroad. *Bulletin of the Kyiv Institute of Business and Technology*. Vol. 1, pp. 62-66.
10. Matiukh, S. A. (2003). Western European experience in the organization of wages. *Bulletin of Kyiv National University*. P. 2, Vol. 6, pp. 155-160.
11. Petrachenko, D. (2009). Motivation and stimulation of staff as a tool to improve the enterprise. *East*. Vol. 9, pp. 23-27.

---

12. Rukasov, S. V. (2009). Analysis of personnel motivation systems taking into account the experience of the world's leading countries. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. Vol. 5, pp. 93-96.

## STAFFING AS A FACTOR FOR OPTIMIZING SOCIAL TENSION AT THE ENTERPRISE: ANALYSIS METHODOLOGY

LIUBOKHYNETS Larysa, POPLAVSKA Olha, OSHOVSKY Artem  
Khmelnytskyi National University

*The article emphasizes the relevance of the issue of effective personnel management of enterprises, in particular in terms of preventing an excessive level of social tension due to the formation of a rational provision of personnel for the enterprise.*

*The purpose of the research is to improve the methodology for analyzing the company's personnel supply in the context of its impact on the level of social labor tension.*

*It is shown how the formation of a staff of highly qualified specialists capable of generating and developing knowledge and skills, initiating, effectively managing and introducing innovations into business processes, the results of scientific and research activities provides a relaxation of the social tension of labor, in turn, is a guarantee of stability, long-term financial and economic efficiency, existence of prerequisites for development, protection of enterprises from internal and external risks and threats. Such an approach in the field of personnel management is defined as promising in the context of stabilization and minimization of the level of social tension in the enterprise.*

*An analysis of the methods of assessing the state of social and intellectual capital was carried out based on the results of the research works of domestic and foreign scientists. We will single out methodological approaches to analyzing the staffing of enterprises. In view of the inadequacy of the development of methodological support for assessing the state and level of intellectual and personnel support of enterprises, as well as the identified shortcomings of the integrated approach to assessment, the applied nature of the application of the following sequence has been proven: (1) analysis of indicators of the efficiency of personnel use, working time and labor costs; (2) evaluation of quantitative indicators of providing the enterprise with intellectual resources and personnel; (3) assessment of prerequisites for the development of intellectual and personnel potential.*

*Keywords: enterprise; personnel; HR; social tension; staffing; analysis technique.*