

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ»  
ДНІПРОВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО  
ТРАНСПОРТУ ІМЕНІ АКАДЕМІКА В. ЛАЗАРЯНА**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**БЕГМА ПАВЛО ОЛЕГОВИЧ**

УДК 330.131.5:331.104:334.73

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПЕРСОНАЛУ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

05 – соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис)

П.О. Бегма

(ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: **Гармідер Лариса Дмитрівна**, доктор економічних наук,  
доцент

Примірник дисертації ідентичний  
з оригіналом з іншими примірниками,  
поданими до Співініційованої Вищої  
ради Д 08.820.03  
Дніпро – 2019  
Вищий секретар Співініційованої  
вищої ради Д 08.820.03 *В.В. Мещеряков*

## АНОТАЦІЯ

Бегма П.О. Логістичне управління трудовим потенціалом персоналу промислових підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля», Дніпро, 2019. – Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна Міністерства освіти і науки України, Дніпро, 2019.

У дисертації наведено результати дослідження теоретичних та науково-методичних положень, а також розробки практичних рекомендацій щодо логістичного управління трудовим потенціалом персоналу промислового підприємства.

Обґрунтовано, що саме персонал є тим ресурсом, який може наділити підприємство такими перевагами, як гнучкість, адаптивність, здатність до навчання, чутливість до темпів змін факторів зовнішнього середовища. Однією з найважливіших характеристик персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язаного з виконанням покладених на нього функцій і досягненням цілей перспективного розвитку підприємства є трудовий потенціал. До переваг використання цієї категорії у науковому дослідженні можна віднести те, що трудовий потенціал може виступати реальним інструментом управління персоналом підприємства. Крім того, трудовий потенціал персоналу на відміну від «трудових ресурсів», «робочої сили» і «людського капіталу» може виступати як багатовимірна характеристика, що не зводиться до таких скалярних характеристик як число працюючих. Доведено необхідність зрушень акцентів з мінімізації організаційних витрат на максимізацію використання можливостей персоналу. Також до переваг категорії трудового потенціалу можна віднести його багаторівневність, так як є принципова можливість досліджувати трудовий потенціал як окремого працівника, так і персоналу підприємства загалом.

У роботі структуру трудового потенціалу персоналу подано як класифікацію потоків, представлену в двох вимірах: елементарна компонента (кваліфікаційні, демографічні, соціальні, культурні і інші ознаки) та динамічна компонента (відображена видами рухів усередині кадрового потоку і поза ним). За таким підходом забезпечується можливість ідентифікувати характеристики трудового потенціалу персоналу промислового підприємства, об'єктивно оцінити його рівень та систематизувати процес управління даними потоками на основі аналізу їх властивостей і показників.

Визначено сутність логістичного управління трудовим потенціалом персоналу підприємства як процесу цілеспрямованого впливу на переміщення (фізичне, посадове, професійно-кваліфікаційне) вхідних, внутрішніх та вихідних трудових потоків, які складаються із кількісних і якісних характеристик персоналу, що дозволяє забезпечувати ефективне використання можливостей персоналу у процесі руху відповідно до потреб підприємства. Згідно з означеним концептом трудовий потенціал персоналу промислового підприємства розглядається в роботі як сукупність взаємодіючих потоків кількісних і якісних його характеристик, упорядкованих у певному співвідношенні, що формують інтеграційні якості, які неперервно змінюються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, а нові характеристики використовуються для керування процесом ухвалення управлінських рішень щодо вирішення завдань управління персоналом.

Узагальнюючи огляд підходів до визначення таких понять, як управління трудовим потенціалом, управління персоналом, логістичний менеджмент (або логістичне управління), логістична система, трудова логістика, нами запропоновано концептуальну схему логістичного управління трудовим потенціалом персоналу підприємства. Елементи концептуальної схеми перебувають у певній залежності і відповідному взаємозв'язку, що дозволяє обґрунтувати вплив на вхідні, вихідні та внутрішні потоки кількісних і якісних характеристик персоналу за допомогою факторів, методів та інструментів

управління. Формування відповідних характеристик трудового потенціалу персоналу стає умовою забезпечення ефективного функціонування підприємства.

З метою дослідження найбільш істотних причинно-наслідкових взаємозв'язків між факторами логістичного управління трудовим потенціалом персоналу й наслідками їх впливу, у якості діагностичного інструментарію запропоновано використовувати Діаграму Ісікави. Дослідження причинно-наслідкової діаграми засвідчило, що всі групи факторів мають великий вплив на управління трудовим потенціалом персоналу. Найбільший вплив мають насамперед індивідуальні фактори, на другому місці по значущості впливу на управління – внутрішні фактори, які дають прогресивний поштовх до руху персоналу. Такий методичний підхід до оцінювання факторів управління трудовим потенціалом персоналу підприємства дозволяє виявити ключові взаємозв'язки між різними факторами та визначити головні фактори, що найбільше впливають на управління трудовим потенціалом персоналу з метою попередження або усунення дії даних факторів та обґрунтування структурних зрушень трудового потенціалу як підґрунтя для вибору управлінських рішень у подальшому.

Запропоновано систему показників оцінювання трудового потенціалу персоналу підприємств промисловості, яка дозволяє враховувати кількісні і якісні характеристики персоналу, а також характеристики його руху, що стає основою ухвалення управлінських рішень щодо формування, розширення або стабілізації трудового потенціалу персоналу промислових підприємств.

Для оцінювання використання і розвитку трудового потенціалу персоналу запропоновано методичний підхід з використанням теорії нечітких множин. Розроблені математична модель та метод її формалізації на основі теорії нечітких множин дозволяють оцінювати трудовий потенціал персоналу підприємства, що уможливорює подальше обґрунтування комплексу заходів щодо підвищення ефективності його використання. Технології нечіткого моделювання дають можливість менеджерам ухвалювати управлінські рішення щодо використання та

розвитку трудового потенціалу в умовах динамічності та невизначеності середовища шляхом оптимізації витрат.

Для визначення ключових факторів руху трудового потенціалу персоналу на підприємстві, що впливають на ухвалення управлінських рішень, запропоновано методику оцінювання факторів руху за допомогою ранжування з використанням методу статистичного аналізу, що дає можливість ідентифікувати набір заходів для усунення негативного впливу цих факторів. Оцінювання проводиться за етапами: формування експертної групи; ідентифікація факторів за якими буде проводитися оцінювання руху персоналу; експертне оцінювання факторів руху; визначення діапазону основних зон впливу на рух кадрів на підприємстві; визначення ключових факторів руху; ранжування ключових факторів руху; аналіз отриманих результатів та ухвалення управлінських рішень.

Запропоновано механізм логістичного управління трудовим потенціалом персоналу підприємства, як сукупності методичних інструментів, який ґрунтується на визначенні факторів, причин, витрат руху персоналу та дає можливість розробляти альтернативні рішення, спрямованих на забезпечення умов для ефективного розвитку трудового потенціалу персоналу підприємства. Механізм управління трудовим потенціалом персоналу підприємства конструктивно побудований як послідовність етапів (оцінювання трудового потенціалу персоналу, аналіз балансу руху трудового потенціалу персоналу, аналіз структури і величини витрат підприємства від руху трудового потенціалу персоналу, діагностика причин руху трудового потенціалу персоналу на підприємстві, визначення системи заходів, спрямованих на стабілізацію колективу, розрахунок показників ефективності від впровадження розроблених заходів, забезпечує синергетичний ефект у вирішенні завдань щодо нівелювання негативних наслідків руху і попередження його подальшого зростання для ефективного функціонування промислового підприємства.

Розроблено методичний інструментарій механізму логістичного управління трудовим потенціалом персоналу промислових підприємств, який базується на інтеграції методів статистичного аналізу, ранжування та матричних.

Запропонований методичний інструментарій складається з діагностичної таблиці та матриці вибору методів логістичного управління трудовим потенціалом персоналу промислових підприємств. На матриці вибору за результатами попередніх досліджень металургійних підприємств виділено 17 ключових факторів руху, 10 причин руху, 4 групи витрат та 26 методів управління рухом.

За результатами оцінювання факторів руху трудового потенціалу персоналу промислових підприємств, згідно з визначеними ключовими факторами руху, з'ясованим причинам руху трудового потенціалу персоналу, встановлюваною величиною економічних втрат, до яких призведе рух персоналу, обираються відповідні методи управління рухом, що є системою заходів запобігання негативного руху трудового потенціалу персоналу залежно від причин, що його зумовлюють, та спрямованих на нормалізацію процесу руху трудового потенціалу персоналу підприємства.

Окремі положення дисертаційного дослідження доведено до рівня конкретних методик і пропозицій щодо управління трудовим потенціалом персоналу підприємства з використанням логістичних підходів, а також визначено комплекс заходів щодо запобігання негативного руху трудового потенціалу персоналу підприємств залежно від причин, що його зумовлюють та спрямованих на нормалізацію процесу руху трудового потенціалу персоналу підприємства.

Ключові слова: управління трудовим потенціалом персоналу, трудовий потенціал, логістичний підхід, логістичне управління, промислове підприємство, теорія нечітких множин, рух, оцінювання.

## SUMMARY

Begma P.O. Logistics management of the personnel labor potential at the industrial enterprises. – Manuscript.

Thesis for a Candidate of Economic Sciences. Specialization 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by areas of economic activity). – Alfred Nobel University, Dnipro, 2019.

The thesis shows the results of studying the theoretical and scientific-methodological statements and producing the practical recommendations for the logistics management of the personnel labor potential at the industrial enterprise.

The personnel has been grounded to be a resource giving an enterprise such benefits as flexibility, adaptability, learning capacity, an acute sense of adjusting to changing environmental factors. Labor potential is one of the most important characteristics of the personnel as a type of the resources associated with the performance of its functions and the achievement of the goals connected with the long-term development of the enterprise. The advantages of using this category in scientific research can include the idea of labor potential being a real tool for managing the personnel at the enterprise. In addition, the labor potential of personnel, unlike “human resources”, “labor force” and “human capital” can be considered as a multidimensional feature, which does not amount to such scalar values as a number of employees. It has been proved that shifting the emphasis from minimizing the organizational costs to maximizing the fulfillment of personnel potential is necessary. Also, the advantages of labor potential can be explained by the fact that this category is multilevel, so there is a great opportunity to explore the labor potential of the individual employee as well as of the staff of the enterprise in general.

The work has the personnel labor potential structured as a classification of flows presented in two dimensions: the elementary component (qualification, demographic, social, cultural and other features) and the dynamic component (represented by the types of movements inside the personnel flow as well as outside it). This approach provides an opportunity to identify the characteristics of the personnel labor potential of

at the industrial enterprise, assess its level objectively and systematize the process of managing these flows based on the analysis of their properties and indicators.

We have defined the essence of logistics management of personnel labor potential at the enterprise as a process of purposeful influence on (physical, positional, professional) movement of incoming, internal and outgoing labor flows, with quantitative and qualitative characteristics of the personnel that allows ensuring the efficient realization of personnel potential in the course of motion according to the needs of the enterprise. As to the concept mentioned, the personnel labor potential at the industrial enterprise is considered as a set of interacting flows of quantitative and qualitative characteristics, shown in a correlation, which form the integrational qualities constantly changing under the influence of external and internal factors, and the new characteristics are used to monitor the managerial decision-making process concerning the performance of personnel management tasks.

Summarizing the approaches of identifying such concepts as personnel labor potential management, human resources management, logistics management, logistics system, labor logistics, we introduce a conceptual framework for the logistics management of personnel labor potential at the enterprise. The conceptual scheme elements are interdependent and interrelated, so that it is possible to justify the influence on incoming, internal and outgoing flows of the quantitative and qualitative characteristics of personnel by means of factors, methods and management tools. Formation of the corresponding characteristics of the personnel labor potential becomes a condition for ensuring the effective functioning of the enterprise.

To study the most significant cause-and-effect relationship between the factors of logistics management of personnel labor potential and the consequences of their impact, we offer to use the Ishikawa Diagram as a diagnostic tool. A study of the causal diagram has shown that all groups of factors have a great influence on the management of the personnel labor potential. The greatest impact is primarily made by the individual factors, then come the internal factors giving a progressive impetus to the personnel movement. Such a methodological approach of assessing the factors of personnel labor potential management at the enterprise allows revealing the key interconnections



between different factors and identifying the main factors having the greatest impact on personnel labor potential management to prevent or eliminate the effect of these factors and to justify the structural changes in labor potential as a basis for managerial decision-making process.

The system of indices assessing the personnel labor potential at the industrial enterprises is introduced, so that it is possible to consider the quantitative and qualitative characteristics of personnel as well as the features of movement, grounding the basis for managerial decision-making process as to the formation, expansion or stabilization of personnel labor potential at the industrial enterprises.

A methodological approach with the theory of fuzzy differential equations and inclusions is offered to evaluate the realization and development of the personnel labor potential. A mathematical model is developed so the method of its formalization on the basis of the theory of fuzzy sets allows assessing the personnel labor potential at the enterprise, which makes it possible to explain the set of measures aimed at increasing the efficiency of its use. Fuzzy set technologies enable managers to approve the managerial decisions on the realization and development of labor potential in terms of dynamic and ambiguous environment by optimizing costs.

Determination of the key factors of moving personnel labor potential at the enterprise affecting the approval of managerial decisions lead to the introduction of the method of estimating the factors of movement by means of ranking with by a statistical analysis method, which allows identifying a set of measures to eliminate the negative impact of these factors. Assessment is carried out in stages: formation of an expert group; identification of the factors assessing the movement of personnel; expert estimation of factors of movement; determination of the main areas of influence on the personnel movement at the enterprise; definition of key factors of movement; ranking the key factors of movement; analysis of the results and managerial decisions.

We offer to use the mechanism of logistics management of the personnel labor potential at the enterprise as a set of methodological tools which is based on the determination of factors, causes, personnel movement expenses and makes it possible to develop the alternative solutions aimed at providing the conditions for efficient

fulfillment of personnel labor potential at the enterprise. The mechanism of personnel labor potential management at the enterprise is structured as a sequence of stages (evaluation of the personnel labor potential, analysis of the balance of personnel labor potential flow, analysis of the structure and enterprise expenses for personnel labor potential movement, analysis of reasons for movement of personnel labor potential at the enterprise, identification of the system of measures aimed at managing a team, calculation of performance indicators as a result of implementing the developed measures, providing a synergistic effect in solving the problems connected with leveling the negative effects of movement and preventing its further growth for the effective functioning of the industrial enterprise).

The methodological mechanism of labor personnel potential logistics management at the industrial enterprises, which is based on the integration of methods of statistical ranking and matrix analysis, has been developed. The proposed methodological tools include a diagnostic table and a method selection matrix for personnel labor potential logistics management at the industrial enterprises. According to the results of previous research of metallurgical enterprises the selection matrix was used to identify 17 key factors of movement, 10 reasons for movement, 4 groups of expenses and 26 methods for monitoring the movement management.

The results of assessing the factors of personnel labor potential movement at the industrial enterprises, according to the determined key factors of the movement, the determined reasons for personnel labor potential movement, the established amount of economic losses, the company will suffer in case of personnel movement, will lead to the selection of the appropriate methods for movement management, which is a system of prevention of negative personnel labor potential movement, depending on the reasons predetermining it and aimed at normalizing the process of personnel labor potential movement at the enterprise.

Some provisions of the thesis research have been developed into the specific methods and suggestions as to managing the personnel labor potential at the enterprise using logistics approaches. Moreover, a set of measures to prevent the negative personnel labor potential movement has been defined depending on the reasons

predetermining it and aimed at normalizing the process of personnel labor potential movement at the enterprise.

Key words: personnel labor potential management, labor potential, logistics approach, logistics management, industrial enterprise, the theory of fuzzy differential equations and inclusions, movement, assessment.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

*Наукові роботи, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації*

### *Монографії*

1. Бегма П.О. Використання логістичного підходу при управлінні трудовими потоками в процесі їх перетворення / П.О. Бегма // Організаційно-економічний механізм збалансованого розвитку регіонів. Фінансово-економічна безпека: колективна монографія / за заг. ред. В.І. Дубницького; Укр. держ. хім.-тех. універ-т. – Дніпро : ДВНЗ УДХТУ, 2017. – С. 468–486.

*Статті у наукових фахових виданнях України,  
внесених до міжнародних наукометричних баз*

2. Бегма П.О. Сутність трудового потенціалу як соціально-економічної категорії / П.О.Бегма // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2015 – №2(71) – С.130–137.

3. Бегма П.О. Сучасні підходи щодо управління трудовим потенціалом металургійних підприємств / П.О. Бегма // Європейський вектор економічного розвитку. – 2016. – № 1 (20) – С.6-13.

4. Бегма П.О. Використання діаграми Ісікави з метою формування трудового потенціалу металургійних підприємств / П.О. Бегма // Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ. – 2017 – № 1(5). – С.12–17. – Міжнародна наукометрична база: Index Copernicus.

5. Бегма П.О. Підходи до оцінки трудового потенціалу промислового підприємства / П.О. Бегма // Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ. – 2017. – № 2 (6). – С.29-33.

6. Бегма П.О. Методика дослідження факторів руху трудових ресурсів підприємства [Електронний ресурс] / П.О. Бегма // Економіка та суспільство. – 2018. – № 14. – Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/>.

7. Harmider L.D. Methodical approach to the choice of methods for managing the movement of labor potential of the enterprise / L.D. Harmider, P.O. Begma // Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ. – 2018. – № 1(7). – С.17-26.

*Статті у виданнях наукових періодичних виданнях інших держав*

8. Гармідер Л.Д. Трудові потоки підприємства: сутність та класифікація / Л.Д. Гармідер, П.О. Бегма // *Evropský časopis ekonomiky a managementu* (Европейский журнал экономики и менеджмента). – 2016. – Volume 2, Issue 2. – С. 65-71.

9. Бегма П.О. Визначення ключових факторів руху трудових ресурсів промислових підприємств / П.О. Бегма // *The scientific heritage* (Угорщина). – 2018. – № 19. – Р. 2 – С.3-6.

*Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації*

10. Бегма П.О. Использование логистического подхода в управлении трудовыми ресурсами / П.О. Бегма // *Сучасні соціально-економічні системи та проблеми освітології: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції (25 квітня 2015 р.).* – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет ім. Альфреда Нобеля, 2015. – С. 12-14.

11. Гармідер Л.Д. Управління трудовим потенціалом металургійних підприємств на основі логістичного підходу./ Л.Д. Гармідер, П.О. Бегма // *Економіка в контексті інноваційного розвитку: стан та перспективи: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Ужгород, 12–13 лютого 2016 р.): у 2 ч. / за заг. ред. М. М. Палінчак, В.П. Приходько, А. Krynski.* – Ужгород: Гельветика, 2016. – Ч. 1. С.80-83.

12. Бегма П.О. Підходи до змісту поняття трудового потенціалу / П.О. Бегма // *Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 26–27 лютого 2016 р.) / відп. за вип. С. О. Якубовський.* – Одеса: ОНУ імені І. І. Мечникова, 2016. С.72-75.

13. Бегма П.О. Сутність та класифікація трудових потоків / П.О. Бегма // *Стан та шляхи стабілізації фінансово-економічної системи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (Київ, 26–27 лютого 2016 р.).* – Київ: Нова економіка, 2016. С.23-25.

14. Бегма П.О. Фактори формування трудового потенціалу підприємств / П.О. Бегма // *Міжнародні наукові та інноваційно-інвестиційні програми: досвід та*

результати : збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції. – Дніпро : ДВНЗ УДХТУ, 2017. – С.245-248.

15. Гармидер Л.Д. Характеристики оценки трудового потенциала промышленного предприятия / Л.Д. Гармидер, П.О. Бегма // Современные проблемы права и управления: 7-я Международная научная конференция: сб. докладов / Институт законовещения и управления ВПА. – Вып. 7. – Тула: Суворовская типография, 2017. С.53-57.

16. Бегма П.О. Фактори руху трудових ресурсів промислових підприємств / П.О. Бегма // Вдосконалення економіки та фінансової системи країни: актуальні проблеми та перспективи: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Запоріжжя, 2 лютого 2018 р.). – Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2018. – Ч. 1. – С. 55-57.

17. Бегма П.О. Управління рухом трудових ресурсів / П.О. Бегма // Обліково-аналітичне забезпечення інноваційного розвитку економіки: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 –15 березня 2018 року. – Львів: ЛНАУ, 2018. – С. 174-177.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	17
ВСТУП.....	18
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	27
1.1. Сутність трудового потенціалу персоналу як соціально-економічної категорії.....	27
1.2. Класифікація трудових потоків промислового підприємства.....	39
1.3. Особливості використання логістичного підходу до управління трудовим потенціалом персоналу підприємства.....	65
Висновки до розділу 1 .....	82
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	84
2.1. Принципи і фактори логістичного управління трудовим потенціалом персоналу підприємства .....	84
2.2. Підходи до оцінювання трудового потенціалу персоналу підприємства ..	103
2.3. Оцінювання використання та розвитку трудового потенціалу персоналу промислових підприємств на основі методів нечіткої логіки .....	118
Висновки до розділу 2 .....	139
РОЗДІЛ 3 НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	142
3.1. Обґрунтування механізму логістичного управління трудовим потенціалом персоналу підприємства .....	142
3.2. Методичний підхід до визначення й оцінювання факторів логістичного управління трудовим потенціалом персоналу промислових підприємств .....	150
3.3. Науково-методичний підхід щодо визначення методів логістичного управління трудовим потенціалом персоналу промислових підприємств .....	168
Висновки до розділу 3 .....	188
ВИСНОВКИ.....	191

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	194
ДОДАТКИ.....	218
ДОДАТОК А Методики оцінювання трудового потенціалу .....	219
ДОДАТОК Б Оцінювання трудового потенціалу досліджуваних металургійних підприємств.....	224
ДОДАТОК В Оцінювання трудового потенціалу Інтерпайп ДС та Інтерпайп ДВМ .....	228
ДОДАТОК Г Рекомендації щодо оцінювання кількісних показників використання та розвитку трудового потенціалу .....	233
ДОДАТОК Д Вихідні дані для побудови моделі оцінювання трудового потенціалу досліджуваних підприємств .....	236
ДОДАТОК Е Розрахунки щодо значення підсумкового оцінювання .....	237
ДОДАТОК Ж Значення факторів руху трудового потенціалу на підприємстві «Інтерпайп ДС» .....	242
ДОДАТОК З Взаємозв'язок між факторами, причинами, витратами та методами управління рухом трудового потенціалу підприємства «Інтерпайп ДВМ».....	252
ДОДАТОК К Рекомендовані методи управління рухом трудового потенціалу для досліджуваних промислових підприємств .....	261
ДОДАТОК Л Коефіцієнт плинності до та після впровадження методів управління рухом на підприємстві «Інтерпайп ДВМ» .....	267
ДОДАТОК М Розрахунок середньорічних витрат, які завдає підприємству негативний рух трудового потенціалу .....	269
ДОДАТОК Н Список публікацій здобувача .....	270
ДОДАТОК М Відомості про апробацію результатів дисертації.....	273



## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ТП – трудовий потенціал;

ІКР – інтелектуально-культурний рівень;

ТНМ – теорія нечітких множин;

ФН – функцій належності;

ФР – фактори руху трудового потенціалу;

КФР – ключові фактори руху трудового потенціалу;

М – методи управління рухом трудового потенціалу.

## ВСТУП

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** За останні роки незалежності України суттєво знизився рівень інтелектуального, трудового та наукового потенціалу окремих підприємств та галузей національної економіки. Ця проблема може стати одним із глобальних факторів суттєвого зниження потенціалу української промисловості. Сучасні дослідження наголошують, що саме персонал є тим ресурсом, який забезпечує підприємство такими конкурентними перевагами як гнучкість, адаптивність, здатність до навчання та чутливість до змін факторів зовнішнього середовища. Разом з тим, для підвищення якості людського капіталу та забезпечення підприємств висококваліфікованими кадрами потрібні значні фінансові ресурси і час, що в остаточному підсумку призводить до проблеми нестачі кваліфікованих кадрів за умов безперервно мінливих потреб виробництва. Адекватною відповіддю стала поява в наукових школах концептуального підходу до категорії «трудовий потенціал», що означає визнання доцільності капіталовкладень, пов'язаних із залученням на підприємства висококваліфікованих працівників, їх навчанням, підтриманням у працездатному стані, створенням умов для подальшого вдосконалення їх знань та вмінь. Сталися якісні зміни в науці, а саме, зрушення акцентів з мінімізації організаційних витрат на оптимізацію використання можливостей персоналу.

Отже, питання розвитку сучасних наукових підходів управління трудовим потенціалом персоналу на промислових підприємствах є надзвичайно актуальними. Проблема управління трудовим потенціалом персоналу підприємства заслуговує на пильну увагу, оскільки даний фактор є одним з визначальних щодо забезпечення ефективності господарювання і конкурентних переваг підприємства на ринку. При цьому аналіз поточного стану рівня використання та розвитку трудового потенціалу персоналу відображає недостатньо повне залучення даного ресурсу в відтворювальний процес.

Проблемам формування, розвитку, використання та оцінки трудового потенціалу персоналу багато уваги приділяється в наукових працях як

українських фахівців, так і науковців зарубіжних країн. Серед них значний внесок зробили О. Амоша, Б. Андрушків, П. Буряк, О. Вагонова, В. Васильченко, Н. Верхоглядова, Л. Гармідер, А. Гольдфарб, Л. Головкова, О. Грішнова, І. Джайн, В. Дятлов, А. Кібанов, Л. Згалат-Лозинська, Л. Ільїч, А. Калина, О. Крушельницька, Е. Лібанова, Є. Маслов, Г. Осовська, А. Ткаченко, О. Цимбал, Л. Шаульська та ін. Вагомий внесок у дослідження проблем логістики внесли автори: З. Герасимчук, Б. Єсенькін, З. Каїра, К. Ковальчук, В. Ковшик, І. Кривов'язюк, Є. Крикавський, Р. Ларина, Л. Міротін, Ю. Морозова, М. Окландер, В. Стаханов, Н. Тюріна, А. Фоменко, С. Чимшит та ін.

Разом з тим, недостатньо дослідженими залишаються питання системного управління трудовим потенціалом персоналу підприємства в умовах динамічності та невизначеності бізнес-середовища. В даний час, для досягнення успіху в підприємницькій діяльності потрібне залучення сучасних вискоєфективних способів і методів управління потоковими процесами, що засновані на логістичних підходах. Однак на сьогоднішній день окремі питання і проблеми управління трудовим потенціалом персоналу на основі застосування логістичних підходів залишаються недостатньо висвітленими, оскільки відсутні загальноприйняті методики, форми і процедури їх застосування. Вирішення питань формування, методичного забезпечення та практичного використання на промислових підприємствах підходів щодо управління трудовим потенціалом персоналу підприємства на основі застосування принципів логістики набуває важливого значення. Це і визначило актуальність теми, постановку мети і завдань дисертаційного дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертацію виконано відповідно до тематики науково-дослідних робіт: ВНЗ «Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля» «Маркетингове управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо-, макрорівні в сучасних умовах глобалізації» (номер державної реєстрації 0114U005600), у межах якої обґрунтовано авторський підхід щодо визначення поняття «логістичне управління

трудовим потенціалом персоналу підприємства» та запропоновано використання причинно-наслідкової діаграми Ісікави з метою систематизації і оцінки потенційних причин впливу на управління трудовим потенціалом персоналу підприємства; ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет» «Організаційно-економічний механізм збалансованого розвитку регіонів» (номер державної реєстрації 0116U001713), в рамках якої автором удосконалено класифікацію трудових потоків підприємства, теоретико-методичний підхід до визначення ключових факторів руху трудового потенціалу персоналу підприємства.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є наукове обґрунтування теоретичних засад, методичних підходів та удосконалення практичних рекомендацій щодо управління трудовим потенціалом персоналу підприємства на основі застосування логістичних підходів.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність послідовного вирішення таких завдань:

- уточнити класифікаційні ознаки трудових потоків на підприємстві;
- розвинути та теоретично обґрунтувати поняття «логістичне управління трудовим потенціалом персоналу підприємства»;
- розробити концептуальний підхід до логістичного управління трудовим потенціалом персоналу підприємства;
- проаналізувати стан управління трудовим потенціалом промислових підприємств;
- удосконалити методичне забезпечення оцінювання факторів управління трудовим потенціалом персоналу підприємства;
- розвинути науково-теоретичний підхід до оцінювання використання трудового потенціалу персоналу підприємств на базі апарату нечіткої логіки;
- удосконалити методичний підхід до визначення ключових факторів руху трудового потенціалу персоналу промислових підприємств на принципах логістичного підходу;

– удосконалити та обґрунтувати поняття «механізм логістичного управління трудовим потенціалом персоналу підприємства».

*Об'єктом дослідження* є процеси управління трудовим потенціалом персоналу промислових підприємств.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних засад, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо логістичного управління трудовим потенціалом персоналу промислових підприємств.

*Методи дослідження.* Теоретичною та інформаційною основою дослідження стали: нормативно-законодавча база України; наукові розробки сучасних вчених з проблем економічної теорії, теорії управління підприємством, менеджменту персоналу, стратегічного управління; теоретичні концепції різних наукових шкіл і авторів з питань управління трудовими ресурсами; дані Держкомстату України та Головного управління статистики Дніпропетровської області; економічні огляди; первинна статистична звітність промислових підприємств; матеріали періодичних видань; ресурси Internet.

Для досягнення поставленої мети та вирішення окреслених завдань в роботі використано сукупність методів емпіричного та теоретичного дослідження; методи аналізу, синтезу та узагальнення, що дозволяють науково обґрунтувати теоретико-методичні та практичні аспекти логістичного управління трудовим потенціалом промислових підприємств; виявити структуру, складові та властивості, які становлять основу розробки концептуального підходу до логістичного управління трудовим потенціалом промислових підприємств (р.1-3). Такі методи, як абстрагування та морфологічного аналізу, типологізації – для визначення класифікаційних ознак трудових потоків на підприємстві (п.1.2); методи наукової абстракції, аналізу і синтезу, історичності та логічності, індукції та дедукції для визначення сутності логістичного управління трудовим потенціалом персоналу підприємства та концептуального підходу до логістичного управління трудовим потенціалом персоналу підприємства (п.1.3); метод діаграми Ісікави застосовано під час оцінки факторів логістичного управління трудовим

потенціалом персоналу підприємства (п.2.1); методи теоретичного узагальнення, вимірювання, формалізації та нечітких множин - для розвитку методичного підходу до оцінювання трудового потенціалу персоналу (п.2.2-2.3); метод теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу використано при формуванні механізму логістичного управління трудовим потенціалом персоналу промислових підприємств (п.3.1); метод експертно-статистичної оцінки та ранжування – для дослідження груп факторів руху трудового потенціалу персоналу та визначення ключових факторів руху трудового потенціалу персоналу (п.3.2); методи системно-структурного і порівняльного аналізу – для визначення сукупності методичних інструментів механізму логістичного управління трудовим потенціалом персоналу підприємства (п.3.3); абстрактно-логічний – для обґрунтування висновків, що забезпечують достовірність отриманих результатів дослідження.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в узагальненні теоретичних положень, удосконалення методичних та практичних підходів до управління трудовим потенціалом персоналу підприємства з використанням логістичних підходів. Наукова новизна висунутих у дисертації та обґрунтованих автором положень та практичних рекомендацій полягає в такому:

*удосконалено:*

- науково-методичний підхід до класифікації трудових потоків, який, на відміну від існуючих, структурно представлено в двох вимірах: елементарна компонента (кваліфікаційні, демографічні, соціальні, культурні та інші ознаки) та динамічна компонента (відображена видами рухів усередині кадрового потоку і поза ним), що враховує багатопросторовість переміщення персоналу та дозволяє систематизувати процес управління даними потоками, здійснювати регульований рух трудових потоків на основі аналізу їх властивостей і показників;

- методичне забезпечення оцінювання факторів управління трудовим потенціалом персоналу підприємства, що дозволяє, на відміну від існуючих підходів, на основі використання діаграм Ісікави дослідити найбільш істотні

причинно-наслідкові взаємозв'язки між факторами управління трудовим потенціалом персоналу та наслідками їх впливу з метою попередження або усунення негативної дії визначених факторів та обґрунтування структурних зрушень трудового потенціалу персоналу як підґрунтя для вибору управлінських рішень;

- методичний підхід до визначення ключових факторів руху трудового потенціалу персоналу за допомогою ранжування, з використанням експертно-статистичного методу, що, на відміну від існуючих, дозволить обґрунтувати методи управління трудовим потенціалом персоналу промислових підприємств;

- науково-теоретичний підхід до оцінювання використання трудового потенціалу персоналу підприємств на базі апарату нечіткої логіки, що, на відміну від існуючих, дозволяє інтегрувати якісні, кількісні показники та показники руху трудового потенціалу персоналу підприємства, підвищити ефективність ухвалення управлінських рішень в умовах динамічності та невизначеності середовища шляхом оптимізації витрат;

*набули подальшого розвитку:*

- теоретичне обґрунтування поняття «логістичне управління трудовим потенціалом персоналу підприємства», що, на відміну від існуючих, представляє собою системний, планомірно організований вплив на сукупність вхідних, вихідних та внутрішніх потоків, кількісних і якісних характеристик персоналу, що дозволяє забезпечувати ефективне управління наявними та потенційними можливостями персоналу у процесі руху відповідно до потреб підприємства;

- концептуальний підхід до логістичного управління трудовим потенціалом персоналу підприємства, що на відміну від існуючого підходу полягає в забезпеченні цілеспрямованого управління трудовим потенціалом персоналу, у сукупності вхідних, вихідних та внутрішніх трудових потоків в процесі їх руху, який включає виділення об'єкта управління (потоків), суб'єктів, цілей, завдань, принципів, функцій за об'єктами управління і визначення факторів, методів, інструментів управлінського впливу, що забезпечить

ефективне використання та розвиток трудового потенціалу персоналу промислового підприємства;

— авторське визначення та обґрунтування поняття «механізму логістичного управління трудовим потенціалом персоналу підприємства» як сукупності методичних інструментів, які ґрунтуються на з'ясуванні факторів, причин, витрат руху трудового потенціалу персоналу та дають можливість розробляти альтернативні рішення, спрямовані на забезпечення умов для ефективного використання та розвитку трудового потенціалу персоналу підприємства.

**Практичне значення отриманих результатів** Сформульовані та обґрунтовані у дисертації основні положення, висновки і рекомендації доведені до рівня конкретних методик і рекомендацій щодо логістичного управління трудовим потенціалом персоналу промислового підприємства.

Найбільшу практичну цінність мають запропоновані методичне забезпечення оцінювання факторів логістичного управління трудовим потенціалом персоналу підприємства з використанням у якості діагностичного інструментарію діаграми Ісікави з метою обґрунтування структурних зрушень трудового потенціалу персоналу як підґрунтя для вибору управлінських рішень; теоретико-методичний підхід визначення ключових факторів руху трудового потенціалу персоналу; концептуальна схема логістичного управління трудовим потенціалом персоналу промислових підприємств для забезпечення умов ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу кадрів.

Запропоновані в дисертаційній роботі висновки і рекомендації схвалені та впроваджені в практику діяльності ПАТ «Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод» (довідка № 01/22 від 16.03.2018р.), ТОВ «Металургійний завод Дніпросталь» (довідка № 154 від 16.03.2018 р.), ПАТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод» (довідка № 01-186 від 20.03.2018р.).

Результати дослідження використовуються у навчальному процесі Вищого навчального закладу «Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля»



при викладанні дисциплін: «Логістичний менеджмент», «Маркетинг відносин», «Маркетингові основи підприємницької діяльності», «Маркетингове управління конкурентоспроможністю» (довідка № 28 від 15.01.2018р.); ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет» при викладанні дисциплін: «Конкурентоспроможність підприємства», «Управління розвитком компанії», «Потенціал і розвиток підприємства», «Підприємництво і бізнес-культура» (акт впровадження від 22.10.2018р.).

**Особистий внесок здобувача.** Висновки, положення та рекомендації, які містяться в роботі, отримані автором самостійно шляхом аналізу та систематизації теоретичного і практичного матеріалу з використанням статистичних даних, нормативно-законодавчих документів. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї і положення, які є результатом особистої праці здобувача.

**Апробація результатів дисертації.** Основні теоретичні положення і практичні результати дисертаційного дослідження доповідалися та обговорювалися на 8 науково-практичних конференціях, з них – 6 міжнародних; 2 – всеукраїнських. Основні з них: міжнародні науково-практичні конференції: «Економіка в контексті інноваційного розвитку: стан та перспективи» (м. Ужгород, 2016р.); «Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації» (м. Одеса, 2016р.); «Стан та шляхи стабілізації фінансово-економічної системи» (м. Київ, 2016р.); «Міжнародні наукові та інноваційно-інвестиційні програми: досвід та результати» (м. Дніпро, 2017р.); «Современные проблемы права и управления» (м. Тула, 2017р.); «Вдосконалення економіки та фінансової системи країни» (м. Запоріжжя, 2018р.). Всеукраїнські науково-практичні конференції: «Сучасні соціально-економічні системи та проблеми освітології» (м. Дніпро, 2015р.); «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційного розвитку економіки» (м. Дубляни, 2018р.).

**Публікації.** Основні положення дисертації опубліковані у 17 наукових публікаціях загальним обсягом 6,3 друк. арк. (з яких особисто автору належить

5,7 друк. арк.), у тому числі: 6 – у наукових виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз, 2 – у періодичних виданнях іноземних держав, 1 – у колективній монографії, 8 тез доповідей на науково-практичних конференціях.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертаційна робота складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 230 найменувань, та додатків. Повний обсяг дисертації становить 278 стор., у т.ч. основний текст включає 178 стор. (7,5 авторських аркушів), список використаних джерел з – 23 стор., додатки – 58 стор. Дисертація містить 24 таблиць і 19 рисунків.