

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2022-80-9>

УДК 005.95:005.332.4:005.21:005.591.1:331.108:331.5:334.72:33.012.23:658

Копитко М.І.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри соціально-поведінкових,
гуманітарних наук та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

Завербний А.С.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7307-536X>

Kopytko Marta

Lviv State University of Internal Affairs,

Zaverbnyj Andriy

Lviv Polytechnic National University

**ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ВПЛИВ НА ЙОГО РІВЕНЬ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**PROBLEMS AND PROSPECTS OF FORMING
THE COMPETITIVENESS OF DOMESTIC INDUSTRIAL ENTERPRISES
AND THE INFLUENCE ON ITS LEVEL
OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM**

Метою статті є дослідження особливостей проблеми і перспективи формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та вплив на його рівень системи управління персоналом. Стаття включає в себе ряд методів, які формують методологію дослідження. Проаналізовано рівні, на яких формується рівень конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств за динамічних умов господарювання. Досліджено фактори мікрорівня, що впливають на конкурентоспроможність промислового підприємства, його рівень. Виокремлено особливості взаємозв'язку етапів розвитку персоналу та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства за високо динамічних умов господарювання. Запропоновано складові для підвищення рівня ефективності управління ним задля підвищення рівня конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, рівень конкурентоспроможності, підприємство, персонал, управління персоналом.

The relevance of the investigated problem is as follows. The presence of competitive advantages in Ukrainian industrial enterprises will be a prerequisite for their survival and recovery at the current stages of the development of the domestic economy. This will be especially relevant in the war and post-war periods. The article aims to study the specifics of the problems and prospects of forming the competitiveness of domestic industrial enterprises and the impact on its level of the personnel management system. The article includes several methods that form the research methodology. The dynamics of domestic business development have been studied. During the war, part of it stopped or partially limited its activities. The levels at which the level of competitiveness of domestic industrial enterprises is formed under dynamic business conditions are analyzed. The article examines micro-level factors affecting the competitiveness of an industrial enterprise, its level. The following factors were analyzed: the production potential of an industrial enterprise, resource potential, technological potential, innovation potential,

personnel potential, marketing potential, sales potential, indicators of the efficiency level in using available company resources, etc. Establishing a clear relationship between the level of quality of the workforce (personnel) and the level of competitiveness of specialists will contribute to the formulation of priorities for the development and further implementation of the industrial enterprise's development strategy. Peculiarities of the relationship between the stages of personnel development and increasing the level of competitiveness of the enterprise under highly dynamic business conditions are highlighted. The competitive advantages of industrial enterprises determine the advantages of their personnel in comparison with others. Components for increasing the level of efficiency of its management to increase the level of competitiveness are proposed.

Key words: *competitiveness, level of competitiveness, enterprise, personnel, personnel management.*

Постановка проблеми. Процес забезпечення високого рівня конкурентоспроможності виступає невід'ємним етапом формування стратегії підприємства, є пов'язаним із вирішенням проблем щодо найшвидшого та оптимального досягнення запланованих результатів за умов динамічності внутрішнього та зовнішнього середовищ.

На сучасних етапах розвитку вітчизняної економіки, наявність саме конкурентних переваг в українських промислових підприємств виступатиме передумовою їх виживання, відновлення. Особливо це актуально у воєнний та після воєнний періоди. Адже протягом лютого-жовтня 2022 р. близько 85% вітчизняного бізнесу припинило чи частково обмежило свою діяльність [7, с. 16], а 1% підприємств припинило діяльність без подальшого відновлення (35% призупинили власну діяльність до закінчення загарбницької війни).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми дослідження аспектів формування конкурентоспроможності підприємств досліджувалися в наукових дорожках таких вчених як: Адамик В.В. [1, с. 69–78], Богиня Д.П. [2], Вербицька Г.Л. [1, с. 69–78], Грішнова О.А. [2], Дрималовська Х.В. [5, с. 218–225], Касич А.О. [11], Ломага Ю. [6], Ляшенко Г.О. [11], Портер М. [16], Янковий О.Г. [10] та багатьох інших. Системам управління конкурентоспроможністю підприємств присвячені наукові праці наступних вчених: Вакуленко Ю.В. [3, с. 10–15, 13], Гавриш О.А. [4], Гевленко О.Є. [3, с. 10–15], Даниленко В.І. [13], Драган О.І. [7], Овчаренко Л.В. [12], Олійник А.С. [3, с. 10–15], Кадирус І.Г. [9, с. 24–28], Савченко С.М. [14], Терещенко І.О. [13], Хрипко А.А. [13], Шульга Л.В. [13] та багатьох інших. Попри це, ключові питання визначення, дослідження нових поглядів щодо рівня конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств, вплив на нього системи управління персоналом за сучасних викликів

залишаються актуальними, що обумовило вибір тематики.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналізування проблем та перспектив формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств, вплив на його рівень системи управління персоналом.

Виклад основного матеріалу. Як показує дослідження, теоретико-методологічною основою системи управління (менеджменту) рівнем конкурентоспроможності підприємств (організацій) виступає науковий здобуток Портера М. [24]. В ньому, зокрема, зазначено сутність конкуренції. Вона лежить в площині п'ятох сил (поява нових конкурентів; поява товарів (послуг, робіт) – заміників для товарів (послуг, робіт) даного підприємства; здатністю покупців торгуватися; суперництвом між існуючими конкурентами, владою постачальників). Саме вони (за Портером М.) визначають рівень прибутковості в галузі. Адже саме вказані сили чинять вплив на рівень цін, які можуть диктувати підприємства, на рівні витрат, які доводиться нести, на рівень капіталовкладень (необхідних для ведення інноваційної діяльності, конкурсування в даній галузі) [11; 24].

Конкурентоспроможність вітчизняних промислових підприємств формується за певними рівнями. Науковці Адамик В.В., Вербицька Г.Л. виділили такі рівні [1, с. 69–71, 13] (табл. 1). Нас цікавитиме саме перший рівень, як основоположний та який може керуватися керівництвом підприємства. На кожному із вказаних рівнів (табл. 1) виділяються групи факторів, що взаємопов'язані та чинять вплив на конкурентоспроможність підприємств.

Факторами мікрорівня (табл. 1), що впливають на конкурентоспроможність промислового підприємства (його рівень) виступають наступні [1; 7; 11]:

– виробничий потенціал промислового підприємства (система менеджменту (управління)

Рівні формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств

Рівні, на яких формується конкурентоспроможність	Коротка характеристика рівнів
мікрорівень	формується конкурентоспроможність товарів (послуг, робіт), підприємств
мезорівень	формується конкурентоспроможність галузей, кластерів
макрорівень	формується конкурентоспроможність територій, регіонів, країн, союзів тощо

Джерело: систематизовано авторами на основі джерел: [1; 7; 9; 10; 11]

рівнем якості, автоматизування (діджиталізування) виробничо-технологічних процесів, структура основних засобів, їх стан тощо);

– ресурсний потенціал (наявність власних джерел сировини, матеріалів, рівні витрат сировини на одиницю продукції (послуги, роботи), рівні цін на ресурси);

– технологічний потенціал (рівень провадження досягнень, технологічне оснащення виробничих процесів);

– інноваційний потенціал (своєчасність проведення інноваційних змін);

– кадровий потенціал (кваліфікація персоналу, рівень його мотивування, стимулювання);

– маркетингово-збутовий потенціал (ефективна товарна, логістично-збутова політика);

– індикатори рівня ефективності використання наявних ресурсів підприємства тощо.

При оцінюванні рівня ефективності сучасного вітчизняного промислового підприємства все важливішим фактором/чинником стає рівень якості саме робочої сили (персоналу), залученої до реалізування цілей всієї організації.

Якісний, конкурентоспроможний персонал промислового підприємства складає значну частину його нематеріальних активів. І хоча нематеріальні активи в нашій країні в даний час ще тільки розпочинають суттєво впливати на вартість промислового підприємства, але в недалекому майбутньому стануть визначальною його складовою.

Управління (система менеджменту) процесом підвищення рівня якості робочої сили, рівня конкурентоспроможності персоналу промислового підприємства повинна бути невід'ємною частиною діяльності всіх його функціональних структурних підрозділів, задіяних у роботі із персоналом [4; 6; 9; 14]. Встановлення чіткого взаємозв'язку рівня якості робочої сили (персоналу) із рівнем конкурентоспроможності фахівців сприятиме формулюванню пріоритетів

під розроблення та подальшого реалізування стратегії розвитку промислового підприємства. Найскладнішим об'єктом управління у вітчизняного (та й не тільки) промислового підприємства виступає персонал, оскільки на відміну від інших «речових» факторів виробництва є «одушевленим», володіє здатністю самостійністю при процесах прийняття рішень, діяльності, має суб'єктивні інтереси для критичного оцінювання пропонування йому вимог, є надзвичайно чутливим до управлінського впливу» [1; 2; 7] тощо. Тому для цього об'єкту потрібною є більша увага та менеджерські вміння, компетенції тощо.

Рівень якості персоналу промислового підприємства виступає одним із головних факторів. Саме він обумовлюватиме темпи розвитку, зростання конкурентних переваг, рівень якості обслуговування покупців, задоволення їх попиту, зростання рівня ефективності діяльності промислового підприємства в цілому [2].

На думку Богині Д.П., Грішньої О.А. рівень якості робочої сили є сукупністю «людських характеристик, що проявляються у процесах праці, включають кваліфікацію, особисті якості працівників, стан їх здоров'я, розумові (інтелектуальні) здібності, здатність до адаптування, гнучкість, мобільність, вмотивованість, інноваційність, професійну придатність, моральність» тощо [2].

Відповідно до табл. 2 стратегія розвитку персоналу промислового підприємства, підвищення рівня його конкурентоспроможності повинна бути взаємозалежна, взаємно проникаюча щодо інших стратегій.

Відповідно зміна (доповнення) стратегічних орієнтирів розвитку промислового підприємства повинна спричинити зміну (уточнення) стратегії розвитку його персоналу (і навпаки). Одночасно якісні/кількісні зрушення (зміни)

Особливості взаємозв'язку етапів розвитку персоналу та підвищення конкурентоспроможності підприємства за динамічних умов господарювання

Етапи розвитку персоналу підприємства	Заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства
Побудова і реалізування стратегії формування, розвитку персоналу підприємства	розроблення базису кадрової політики, забезпечення умов для посадового, професійного просування працівника підтримання розвитку працівників при виконанні новітніх робіт, адаптування їх знань, вмінь до динамічних умов діяльності
Становлення та досягнення цілей розвитку персоналу підприємства	встановлення цілей із урахуванням стратегії розвитку персоналу для підприємства в цілому та окремих працівників зокрема, оптимізування, інтегрування, наближення, узгодження вказаних цілей між собою
Формування та реалізування завдань із розвитку персоналу підприємства	забезпечення персоналом підприємства (у необхідній кількості, кваліфікованого тощо)
Реалізування заходів спрямованих та розвиток персоналу підприємства	формування та реалізування плану кадрових заходів для досягнення поставлених цілей розвитку персоналу підприємства

Джерело: систематизовано авторами на основі джерел: [1; 7; 9; 10; 11]

структури персоналу спричинятимуть необхідність щодо коригування/регулювання стратегічних планів розвитку промислового підприємства в цілому. Якщо розглядати розвиток персоналу промислового підприємства як безперервний процес, доцільно для підвищення рівня ефективності управління ним задля підвищення рівня конкурентоспроможності виокремлювати (з метою деталізування) такі його складові:

- розкриття потенціалу працівників промислового підприємства в усіх сферах, що сприятиме найефективнішому використанню його здібностей, навичок, досвіду і знань;
- професійне навчання, підвищення кваліфікації персоналу промислового підприємства, проведення тренінгів тощо;
- оцінювання та атестування персоналу промислового підприємства;
- планування, організування, розвиток і контролювання, регулювання трудової кар'єри персоналу промислового підприємства;
- формування кадрового резерву промислового підприємства;
- професійне, кваліфікаційне просування робітників, фахівців, службове, професійне просування менеджерів (керівників) промислового підприємства тощо.

Тому система розвитку персоналу промислових підприємств має бути гнучкою, здатною

своєчасно змінювати зміст, методи, організаційні форми згідно із виникаючими потребами підприємства, загрозами зовнішнього середовища, ситуацією на ринку праці тощо.

Отже, конкурентні переваги промислових підприємств визначають переваги їх персоналу у порівнянні із іншими. Адже новітні технології, техніка, сировини є однаково доступними також всім їх конкурентам на існуючому ринку. А кожна людина (працівник) є унікальною за своїми здібностями, володіє певним потенціалом. І раціональне залучення даного потенціалу в діяльність промислового підприємства обумовлюватиме рівні ефективності, конкурентоспроможності останнього.

Висновки. Підсумовуючи, слід зазначити, що ефективно сформована система управління (менеджменту) конкурентоспроможністю промислового підприємства дозволить забезпечувати досягнення високих рівнів конкурентоспроможності та ефективності їх діяльності, оптимізувати витрати тощо. Основними напрямками при формуванні системи управління/менеджменту конкурентоспроможністю повинні бути наступними: організаційний (формування організаційної структури управління, задля забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції (послуг, робіт), підприємства), виробничо-логістично-збутовий (забезпечення системи виробництва про-

дукції (послуг) необхідною кількістю, якістю сировини, організування ефективних каналів збуту), маркетинговий (використання інформаційно-комунікаційних каналів для просування

продукції (послуг), формування, підвищення рівня репутації), технологічний (удосконалення технології виробництва, розроблення і запровадження нових товарів, послуг).

Список література:

1. Адамик В., Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ТНЕУ*. 2008. № 1. С. 69–78.
2. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці. Київ: Знання-Прес, 2000. 121 с.
3. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.С. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. 18. С. 10–15.
4. Гавриш О.А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=-1&z=1774>.
5. Завербний А.С., Дрималовська Х.В. Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2012. 727. С. 218–225.
6. Завербний А., Ломага Ю. Проблеми та перспективи формування репутаційного менеджменту українськими підприємствами і організаціями з метою підвищення їх конкурентності. *Економіка та суспільство*. 2020. 22. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/93>.
7. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. монографія. Київ : ДАКККиМ, 2006. 160 с.
8. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості: науково-аналітичне видання за ред. Сторонянської І.З. Львів. ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України». 2022. 70 с.
9. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. С. 24–28. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>.
10. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. за заг. ред. Янкового О.Г. Одеса : Атлант. 2013. 470 с.
11. Касич А.О., Ляшенко Г.О. Інновації як чинник конкурентоспроможності міжнародних автомобільних компаній. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10018>.
12. Овчаренко Л.В. Шляхи мінімізації загроз від недобросовісної конкуренції для економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10295>.
13. Савченко С.М. Концептуальні засади формування конкурентоспроможності підприємств з позицій системного підходу. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7977>.
14. Шульга Л.В., Даниленко В.І., Терещенко І.О., Вакуленко Ю.В., Хрипко А.А. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10296>.
15. Zaverbnyj A., Redina Y., Matseliukh Y. Role Differentiation of Leadership Knowledge and Its Assessment Tools. *Economics. Ecology. Socium*. 2019. Vol. 3, pp. 62–70.
16. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 1990. URL: <http://surl.li/bishb>.

References:

1. Adamyk V., Verbycka G. (2008). Ocinka konkurentospromozhnosti pidprijemstv [Assessment of the competitiveness of enterprises]. *Visnyk TNEU*, vol. 1. pp. 69–78. (in Ukrainian)
2. Bohynia D.P., Grishnova O.A. (2000). Osnovy ekonomiky praci [Fundamentals of labor economics]. Kyiv: Znannya-Pres, 121 p. (in Ukrainian)
3. Vakulenko Yu.V., Olijnyk A.S., Gevlenko O.Ye. (2018). Systemna kharakterystyka upravlinnya konkurentospromozhnistyu pdprijemstva [System characteristics of enterprise competitiveness management]. *Agrosvit*, vol. 18, pp. 10–15. (in Ukrainian)
4. Gavrysh O.A. (2013). Pryncypy upravlinnya rivnem konkurentospromozhnosti pdprijemstv [Principles of managing the level of competitiveness of enterprises]. *Efektivna ekonomika*, vol. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=-1&z=1774>. (in Ukrainian)
5. Zaverbnyj A.S., Drymalovska Kh.V. (2012). Konkurentospromozhnist' vitchyznyanykh pidprijemstv [Competitiveness of domestic enterprises]. *Visnyk NU «Lvivska politekhnika»*, vol. 727, pp. 218–225. (in Ukrainian)
6. Zaverbnyj A.S., Lomaha Yu. (2020). Problemy ta perspektyvy formuvanya reputacijnogo menedzhmentu ukrajinskymy pidprijemstvamy i organizacijamy z metoju pidvyshchenna jikh konkurenciji [Problems and prospects of the formation of reputation management by Ukrainian enterprises and organizations in order to increase their competition]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 22. Available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/93>. (in Ukrainian)
7. Drahan O.I. (2006). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidprijemstv: teoretychni aspekty [Management of enterprise competitiveness: theoretical aspects]. DAKKКиМ. Kyiv, Ukraine. (in Ukrainian)
8. Ekonomika regioniv Ukrajinu v umovakh vijny: ryzyky ta napryamky zabezpechennja stijkosti (2022). [The economy of the regions of Ukraine in the conditions of war: risks and directions for ensuring stability]. Naukovo-analityчне vydava za red. Storonjanskoji I.Z. Lviv. DU «Instytut regionalnykh doslidzhen NAN Ukrajinu». 70 p. (in Ukrainian)

9. Kadyrus I.H. (2014). Konkurentospromozhnist' pidpriemstva ta factory, scho na nei vplyvaiut [Enterprise competitiveness and factors affecting it] *Efektivna ekonomika*, vol. 5. pp 24–28. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>. (in Ukrainian)
10. Konkurentospromozhnist' pidpriemstva: ocinka rivnya ta napryamy pidvyschenya (2013). [Competitiveness of the enterprise: assessment of the level and directions of improvement: monograph]. For the head ed. O.G. Yankov. Odessa. (in Ukrainian)
11. Kasych A.O., Lyashenko G.O. (2022). Inovaciji yak chynyk konkurentospromozhnosi' mizhnarodnykh avtomobilnykh kompanij [Innovation as a factor in the competitiveness of international automobile companies]. *Efektivna ekonomika*, vol. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10018>. (in Ukrainian)
12. Ovezarenko L.V. (2022). Shlykhy minimizaciji zagroz vid nedobrosovisnoji konkurenciji dlya ekonomichnoji bezpeky pidpriemstva [Ways of minimizing threats from unfair competition for the economic security of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, vol. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10295>. (in Ukrainian)
13. Savchenko S.M. (2020). Konceptualni zasady formuvanya konkurentospromozhnosi pidpriemstv z pozycij systemnogo pidkhodu [Conceptual foundations of the formation of the competitiveness of enterprises from the standpoint of a systemic approach]. *Efektivna ekonomika*, vol. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7977>. (in Ukrainian)
14. Shulga L.V., Danylenko V.I., Tereshchenko I.O., Vakulenko Yu.V., Khrypko A.A. (2022). Systemnyj pidkhid do formuvanya konkurentospromozhnosi pidpriemstva [A systematic approach to the formation of enterprise competitiveness]. *Efektivna ekonomika*, vol. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10296>. (in Ukrainian)
15. Zaverbnyj A., Redina Y., Matseliukh Y. (2019). Role Differentiation of Leadership Knowledge and Its Assessment Tools. *Economics. Ecology. Socium*, vol. 3, pp. 62–70.
16. Porter M. (1990). The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review. Available at: <http://surl.li/bishb>.