

УДК 005.95/.96]:[658:005.332.4]:004
DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-12>

Череп О.Г.

доктор економічних наук, професор
Запорізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3098-0105>

Бехтер Л.А.

кандидат економічних наук, доцент
Запорізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9931-9780>

Cherep Oleksandr

Doctor of Economic Sciences, Professor
Zaporizhzhia National University

Bekhter Lilia

Candidate of Economy Sciences, Associate Professor
Zaporizhzhia National University

РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

THE ROLE OF PERSONNEL MANAGEMENT IN ENSURING THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Стабільність господарювання промислових підприємств, зростання прибутковості, конкурентоспроможності безперечно впливають на забезпечення як власної соціально-економічної безпеки, так і на стан економіки країни в цілому. Визначено, що стабільність господарської діяльності підприємств говорить про зростання фінансових показників, наявність конкурентних переваг. Саме стан конкурентоспроможності підприємств визначає їх позиції на ринках збуту продукції, формує переваги перед конкурентами та залежить від впливу чинників. Одним із важливих чинників підтримання конкурентоспроможності та одночасно конкурентною перевагою є персонал, кадровий ресурс підприємства. Від забезпеченості кадрами залежить виконання планів підприємства щодо обсягів виробництва та збуту продукції, зростання фінансових результатів. Доведено, що важливим питанням є управління персоналом, оскільки це дозволяє організувати роботу, контролювати процес виконання, запровадити методи мотивації, а також раціонально використовувати працівників. Здійснення комплексного управління кадрами підприємства дозволяє сформувати конкурентні переваги та забезпечити стабільність його роботи. Ще одним чинником є процеси цифровізації, тобто діджиталізація бізнес-процесів, впровадження цифрових технологій в управлінні кадрами, що забезпечує конкурентні переваги та дозволяє вдосконалити, автоматизувати роботу підприємства. Доведено, що на промислових підприємствах існує потреба у здійсненні управління персоналом як передумови підвищення ефективності діяльності, формування конкурентних переваг. Визначено шляхи до покращення управління персоналом на промислових підприємствах, а саме: запровадження цифрових технологій та програмних продуктів; використання інструментів управління; залучення професіоналів; запровадження різних методів стимулювання; налагодження взаємодії між керівництвом та працівниками; дослідження та нейтралізація впливу внутрішніх факторів. Обґрунтовано, що управління персоналом та здійснення діджиталізації бізнес-процесів дозволить сформувати конкурентні переваги, що забезпечить зростання показників діяльності, рівня соціально-економічної безпеки та вплине на покращення економіки України.

Ключові слова: кадри, управління персоналом, діджиталізація, конкурентоспроможність, бізнес-процеси, ефективність діяльності, соціально-економічна безпека, ринкове середовище, підприємства.

The stability of industrial enterprises' economic activity, growth of profitability and competitiveness undoubtedly affect both their own socio-economic security and the state of the country's economy as a whole. It is determined that the stability of economic activity of enterprises indicates the growth of financial indicators and the presence of competitive advantages. It is the state of competitiveness of enterprises that determines their position in the markets for their products, shapes their advantages over competitors and depends on the influence of factors. One of the

important factors in maintaining competitiveness and, at the same time, a competitive advantage is the personnel, the human resource of the enterprise. The fulfillment of the enterprise's plans regarding production and sales volumes and growth of financial results depends on the availability of personnel. It is proved that personnel management is an important issue, since it allows organizing work, controlling the process of implementation, introducing motivation methods, and rationally using employees. The comprehensive human resources management of an enterprise helps to create competitive advantages and ensure the stability of its operations. Another factor is digitalization processes, i.e. digitalization of business processes, introduction of digital technologies in human resources management, which provides competitive advantages and allows to improve and automate the company's work. It is proved that at industrial enterprises there is a need to implement personnel management as a prerequisite for improving the efficiency of activities and forming competitive advantages. The article identifies ways to improve personnel management at industrial enterprises, namely: introduction of digital technologies and software products; use of management tools; involvement of professionals; introduction of various incentive methods; establishment of interaction between management and employees; research and neutralization of the impact of internal factors. It is substantiated that human resource management and digitalization of business processes will allow to form competitive advantages, which will ensure growth of performance indicators, the level of socio-economic security and will affect the improvement of the Ukrainian economy.

Key words: personnel, human resources management, digitalization, competitiveness, business processes, performance, socio-economic security, market environment, enterprises.

Постановка проблеми. Перед промисловими підприємствами постала потреба у стабілізації показників роботи, адаптації до умов сьогодення, відновленні конкурентних переваг, а також посиленні рівня соціально-економічної безпеки. Передумовою підвищення конкурентоспроможності та відновлення фінансових показників є здійснення управління кадрами, що забезпечить їх ефективне використання, організацію роботи, створення робочих місць в умовах міграційних процесів. Покращення процесів управління персоналом, діджиталізація роботи підприємств матиме вплив не лише на зростання показників, але й на підвищення рівня безпеки, що в цілому забезпечить стабілізацію економічної ситуації в країні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Чимало науковців вивчали питання управління персоналом, діджиталізації роботи підприємств, а саме: Бондаренко Л.П., Тарнавський М.І. [1, с. 48–51]; Гурська І.С., Герчанівська С.В. [2, с. 71–76]; Денисенко М.П., Терещук Л.В. [3, с. 54–56]; Кононенко Ж.А., Вівтоніченко Я.В., Кононенко О.А. [5]; Мікловда В.П., Попович О.О. [6, с. 55–57]; Олейнікова Л., Козик В., Бехтер Л., Дубиніна С., Лищенко О. [7, с. 526–534]; Продіус О.І., Любінцева В.В. [8, с. 58–62]; Сидоренко А.О., Чорній В.В. [9]; Череп А., Дашко І., Огренич Ю. [11, с. 238–245]; Шостак Л.В., Болобан Є.О. [10, с. 95–98].

Водночас, існує потреба у дослідженні специфіки управління персоналом на промислових підприємствах, ситуації із забезпеченістю кадрами та визначенні шляхів до покращення управління персоналом як передумови забезпечення конкурентоспроможності.

Формулювання завдання дослідження. Мета статті полягає в дослідженні ситуації із забезпеченістю кадрами на підприємствах України, визначенні шляхів до покращення управління персоналом та підвищення конкурентоспроможності в умовах діджиталізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перед промисловими підприємствами постала нагальна потреба у відновленні показників роботи до довоєнного рівня, швидкомоу реагуванні на зовнішнє середовище та адаптації до умов сьогодення, визначенні конкурентних переваг, а також відновлення рівня соціально-економічної безпеки. Основним ресурсом для будь-якого

підприємства є кадри, від роботи яких залежать показники діяльності, виконання планів, можливості розвитку. Важливим питанням є ефективне використання персоналу, що вимагає якісного управління ними. Проведення управління кадрами покликане забезпечити раціоналізацію використання працівників, організацію їх праці, дослідження проблем, впровадження методів стимулювання. Саме тому важливим питанням, в умовах діджиталізації, цифровізації економіки, є зміцненні економіки країни та відновлення роботи підприємств, зростання конкурентоспроможності, рівня безпеки, що потребує раціонального використання працівників.

З метою підтвердження доцільності управління кадрами на промислових підприємствах проаналізовано показники, які відображають ситуацію із забезпеченістю кадрами, зокрема: кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання; витрати на персонал суб'єктів господарювання; витрати на оплату праці працівників.

Першочергово розглянуто показник кількість зайнятих працівників на промислових підприємствах України за 2010–2022 рр. (рис. 1). Динаміка вищезначеного показника демонструє скорочення протягом останніх років та доволі значний спад відбувся у 2021–2022 рр. Значення показника в цілому по промисловості України скоротилося на 17% впродовж базового періоду порівняно з 2021 р. У структурі промисловості кількість зайнятих працівників впродовж базового періоду порівняно з 2021 р. мала такі зміни: на підприємствах добувної промисловості і розроблення кар'єрів показник скоротився на 21%; на підприємствах переробної промисловості показник знизився на 18%; на підприємствах постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря показник скоротився на 8%; на підприємствах водопостачання; каналізація, поводження з відходами скорочення показника становило 15%. Отримані значення дозволяють відзначити тенденцію до міграційних процесів, підвищення безробіття, нестачу кваліфікованих працівників на підприємства.

Розглянуто динаміку витрат на персонал промислових підприємств України та встановлено, що впродовж

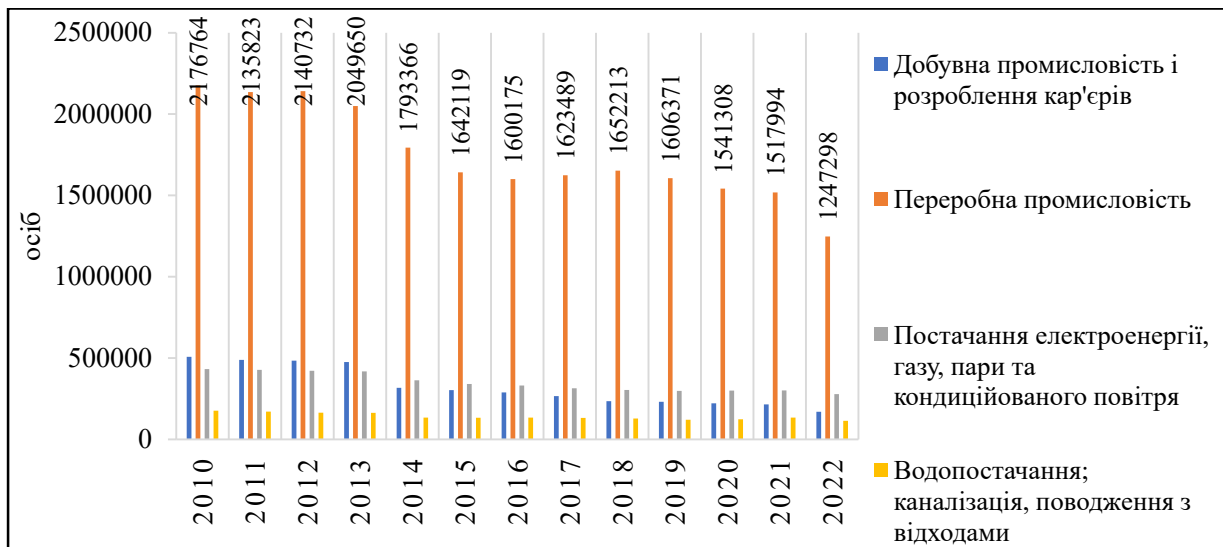


Рис. 1. Кількість зайнятих працівників на промислових підприємствах України за 2010–2022 рр., осіб

Джерело: [4]

2010–2022 рр. спостерігається як скорочення, так і зростання (рис. 2). Витрати на персонал по промисловості України за 2021 р. у порівнянні з 2020 р. виросли на 14,3% та впродовж 2022 р. відбулося скорочення на 14,5%. У структурі промисловості впродовж 2021 р. спостерігається зростання витрат на персонал та за 2022 р. порівняно з 2021 р. відбулося скорочення: на підприємствах добувної промисловості і розроблення кар'єрів відбулося скорочення на 21,8%; на підприємствах переробної промисловості показник скоротився на 17%; на підприємствах постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря показник скоротився на 4,4%; на підприємствах водопостачання; каналізація, поводження з відходами відбулося скорочення на 4,5%. Отже, впродовж 2022 р. підприємства скоротили витрати на персонал через нестачу фінансових ресурсів, процеси релокації, ситуацію в регіонах, плинність кадрів.

За показником витрати на оплату праці працівників по промисловості України спостерігається схожа ситуація, як у показника витрати на персонал впродовж 2021–2022 р. За 2021 р. витрати на оплату праці працівників по промисловості зросли на 14,1% порівняно з 2020 р. та впродовж 2022 р. відбулося скорочення на 14,4% порівняно з попереднім періодом (рис. 2). За видами промисловості також склалася тенденція до зростання витрат на оплату праці працівників впродовж 2021 р. та у 2022 р. порівняно з 2021 р. відбулося скорочення: на підприємствах добувної промисловості і розроблення кар'єрів скорочення становило 22%; на підприємствах переробної промисловості показник скоротився на 16,9%; на підприємствах постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря показник скоротився на 4,2%; на підприємствах водопостачання; каналізація, поводження з відходами відбулося скорочення на 4,5%. Отримані дані підтверджують нестачу фінансового забезпечення на підприємствах та мінімізацію витрачання коштів.

Один із показників, який відображає задовільний стан конкурентоспроможності промислових підприємств є рентабельність. Тому проаналізовано показники рівня рентабельності всієї діяльності та рентабельності операційної діяльності на промислових підприємствах за 2010–2023 рр. (рис. 3). Впродовж 2010–2023 рр. рівень рентабельності операційної діяльності промисловості мав змінне значення та у 2022 р. порівняно з 2021 р. відбулося скорочення на 10,4%, але за 2023 р. порівняно з 2022 р. зростання становило 4,3%. За видами промисловості протягом 2021–2023 рр. динаміка рівня рентабельності операційної діяльності є змінною та за 2023 р. порівняно з 2022 р. склалася така ситуація: на підприємствах добувної промисловості і розроблення кар'єрів показник зменшився на 3,5%; на підприємствах переробної промисловості показник виріс на 2,4%; на підприємствах постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря показник змінився з -6,8% у 2022 р. до 1,3% у 2023 р.; на підприємствах водопостачання; каналізація, поводження з відходами показник змінився з -6,1% у 2022 р. до 2,1% у 2023 р.

За показником рівень рентабельності всієї діяльності по промисловості впродовж 2010–2022 рр. спостерігаються від'ємні значення та у 2022 р. показник становив -5,4%, але у 2023 р. показник змінився на позитивне значення (1,2%). У структурі промисловості рівень рентабельності всієї діяльності мав змінну динаміку та за 2023 р. порівняно з 2022 р. відбулися зміни: на підприємствах добувної промисловості і розроблення кар'єрів показник виріс на 7,9%; на підприємствах переробної промисловості показник мав позитивне значення; на підприємствах постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, водопостачання; каналізація, поводження з відходами показник був від'ємним. Отже, протягом 2023 р. спостерігається повільне відновлення рентабельності підприємств, тобто зростає прибутковість функціонування, що підтверджує підвищення конкурентоспроможності.

Визначено, що на промислових підприємствах склалися такі проблеми: нестача кваліфікованих кадрів;

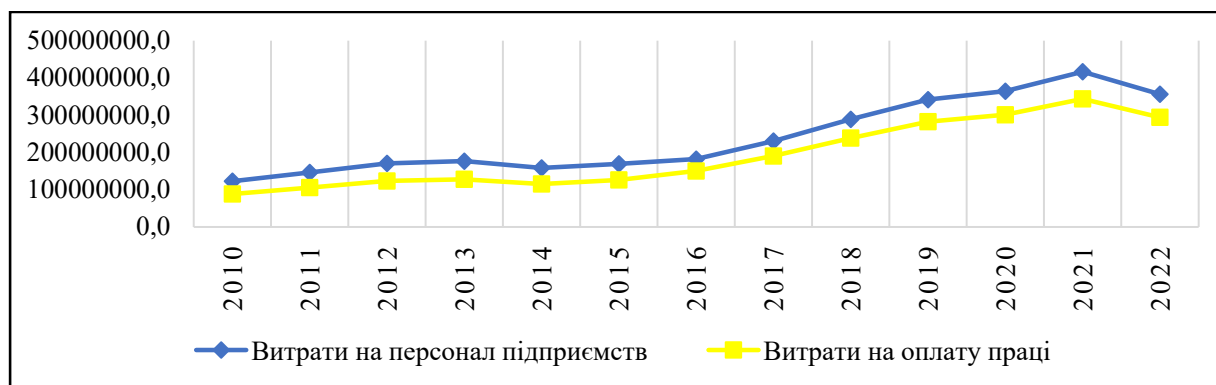


Рис. 2. Витрати на персонал та витрати на оплату праці працівників на промислових підприємствах України за 2010–2022 рр., тис. грн

Джерело: [4]

звільнення працівників та безробіття; зниження конкурентоспроможності; скорочення обсягів виробництва та збуту продукції; втрата ринків збуту та постачальників; нестача фінансового забезпечення; складність логістики; незабезпеченість кадрами; втрата інвесторів; скорочення виробничих потужностей; зниження частки клієнтів; відсутність програм підтримки для великих підприємств.

За результатами дослідження сформовано шляхи до покращення управління персоналом в умовах діджиталізації, а саме: використання цифрових технологій та програмних продуктів; врахування досвіду конкурентів та іноземних партнерів; використання інструментів управління та формування відділу з управління персоналом; запровадження різних методів стимулювання; відкритість та доступність інформації; налагоджена взаємодія між керівництвом та працівниками; дослідження та нейтралізація впливу внутрішніх факторів, які негативно впливають на використання працівників.

Визначено, що з метою здійснення ефективного управління персоналом на підприємствах доцільним є формування та впровадження системи управління. Впровадження системи управління персоналом сприятиме ефективній роботі працівників, дозволить організувати їх роботу, врахувати їх потреби. Крім того, серед переваг системи управління персоналом слід відзначити; організація роботи працівників; забезпечення

підприємства кваліфікованими кадрами; покращення системи відбору кадрів; використання трудового потенціалу; дослідження потреб працівників та їх врахування; вдосконалення системи мотивації; налагодження комунікації співробітників; сприяння навчанню, підвищення кваліфікації; оптимізація витрат на персонал та підвищення продуктивності праці. Поряд з цим, з метою використання системи управління персоналом доцільно використовувати методи, підходи, функції та принципи, а також важливим є проведення оцінки персоналу, результатів їх роботи.

Серед напрямів підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств визначено: реагування на зовнішнє середовище та адаптація до умов сьогодення; визначення конкурентних переваг, а саме управління персоналом; використання програмних продуктів, автоматизація бізнес-процесів; підвищення рівня соціально-економічної безпеки; вивчення переваг конкурентів; ефективне використання власних ресурсів та мінімізація витрат; вдосконалення маркетингової політики; розширення асортименту продукції; запровадження кадрової стратегії; масштабування бізнесу.

Проведене дослідження дозволяє підсумувати, що управління персоналом відіграє вагоме значення у забезпеченні конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах діджиталізації. Саме управління персоналом дозволяє покращити результати госпо-

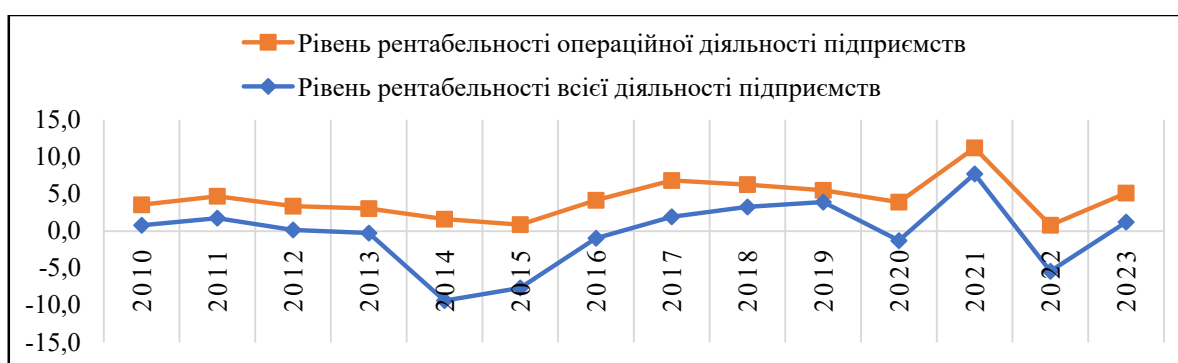


Рис. 3. Зміна рентабельності операційної та всієї діяльності на промислових підприємствах України за 2010–2023 рр., %

Джерело: [4]

дарської діяльності, підвищити рентабельність підприємства, сформувати конкурентні переваги, що в майбутньому сприятиме підвищенню рівня соціально-економічної безпеки. Крім того, використання цифрових технологій дозволить вдосконалити управління кадрами та забезпечити його ефективність.

Висновки. За результатами дослідження показників щодо забезпеченості працівниками, рентабельності роботи визначено ряд проблем, з якими зіштовхнулися промислові підприємства. Сформовано шляхи до

покращення управління персоналом в умовах діджиталізації, дотримання яких дозволить покращити стан роботи підприємств, сформувати конкурентні переваги, підвищити рівень соціально-економічної безпеки. Визначено, що доцільним є формування та впровадження системи управління персоналом, використання якої дозволить покращити використання працівників, організувати роботу співробітників, запровадити методи стимулювання, що вплине на якість роботи персоналу.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко Л.П., Тарнавський М.І. Побудова структури органу управління персоналом на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 47–52.
2. Гурська І.С., Герчанівська С.В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 1 (47). С. 69–77.
3. Денисенко М.П., Терещук Л.В. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 53–57.
4. Державна служба статистики України. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm.
5. Кононенко Ж.А., Вівтоніченко Я.В., Кононенко О.А. Розвиток підприємницької діяльності в контексті формування цифрової економічної політики. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-04-03>
6. Мікловда В.П., Попович О.О. Персонал як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка*. 2021. Вип. 2 (58). С. 54–59.
7. Олейнікова Л., Козик В., Бехтер Л., Дубиніна С., Лищенко О. Теоретико-методичні та фінансово-економічні засади формування й реалізації кадрової політики на промислових підприємствах. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць*. 2024. Т. 1 (54). С. 525–537.
8. Продіус О.І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 4 (50). С. 57–65. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No4/57.pdf>
9. Сидоренко А.О., Чорний В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>
10. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 94–99. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-8>
11. Cherep A., Dashko I., Ohrenych Yu. Theoretical and methodological bases of formation of the concept of ensuring socio-economic security of enterprises in the context of digitalisation of business processes. *Baltic Journal of Economic Studies*. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2024. Vol. 10. No. 1. P. 237–246.

References:

1. Bondarenko L., Tarnavskyi M. (2017) Pobudova struktury orhanu upravlinnia personalom na pidprijemstvi [Construction of personnel management agency at the enterprise]. *Investments: practice and experience*, no. 7, pp. 47–52. (in Ukrainian)
2. Hurska I., Gerchanivska S. (2023) Systema upravlinnia personalom yak osnova zabezpechennia konkurentospromozhnosti ahrarnoho pidprijemstva [The personnel management system as a basis for ensuring the competitiveness of an agricultural enterprise]. *A collection of scientific works of the Dmytro Motorny Technical University (economic sciences)*, no. 1 (47), pp. 69–77. (in Ukrainian)
3. Denysenko M., Tereshchuk L. (2017) Upravlinnia personalu na pidprijemstvi [Management personnel in the enterprise]. *Investments: practice and experience*, no. 7, pp. 53–57. (in Ukrainian)
4. State Statistics Service of Ukraine. Economic statistics. Economic activity. Activities of enterprises. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm. (in Ukrainian)
5. Kononenko Z., Vivtonichenko Y., Kononenko O. (2023) Rozvytok pidprijemnytskoi diialnosti v konteksti formuvannia tsyfrovoi ekonomichnoi polityky [The development of entrepreneurial activity in the context of the formation of digital economic policy]. *Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, no. 8. Available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-04-03> (in Ukrainian)
6. Miklovda V.P., Popovych O.O. (2021) Personal yak faktor konkurentospromozhnosti pidprijemstva [Personnel as a factor of enterprise competitiveness]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Economy series*, issue 2 (58), pp. 54–59. (in Ukrainian)
7. Oleynikova L., Kozyk V., Bexhter L., Dubynina S., Lyschenko O. (2024) Teoretyko-metodychni ta finansovo-ekonomichni zasady formuvannia y realizatsii kadrovoi polityky na promyslovykh pidprijemstva [Theoretical-methodical and financial-economic principles of formation and implementation of personnel policy at industrial enterprises]. *Financial and credit activity: problems of theory and practice: publication of scientific papers*, vol. 1 (54), pp. 525–537. (in Ukrainian)
8. Prodius O. I., Lobintseva V. V. (2020) Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom na pidprijemstvi [Ways to increase the efficiency of personnel management at the enterprise]. *ECONOMICS: time realities*, no. 4 (50), pp. 57–65. Available at: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No4/57.pdf> (in Ukrainian)
9. Sydorenko A. O., Chorniy V. V. (2020) Suchasni metody upravlinnia personalom pidprijemstva [Modern methods of managing the personnel of the enterprise]. *Actual problems of economy and management*, no. 14. Available at: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078> (in Ukrainian)
10. Shostak L. V., Boloban Ye. O. (2018) Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom [Foreign experience in personnel management]. *Prizov Economic Herald*, vol. 3(08), pp. 94–99. Available at: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-8> (in Ukrainian)
11. Cherep A., Dashko I., Ohrenych Yu. (2024) Theoretical and methodological bases of formation of the concept of ensuring socio-economic security of enterprises in the context of digitalisation of business processes. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 10, no. 1, pp. 237–246.