

3. V Ukraini skorotylysia ploschi sertyfikovanykh organichnykh ugid [In Ukraine, the area of certified organic lands has decreased]. (2019). Retrieved from: <https://agrariirazom.com.ua/news-agro/v-ukraini-skorotilisya-ploshisertifikovanih-organichnih-ugid> [In Ukrainian].

4. Melnyk, L.H. (2018). «Zelena» ekonomika (dosvid YeS i praktyka Ukrainy u svitli III i IV promyslovykh revoliutsii) [«Green» economy (EU experience and Ukrainian practice in the light of III and IV industrial revolutions)]. Sumy: VTD «Universytetska knyga» [In Ukrainian].

5. Ilchuk, M.M., Konoval, I.A., Radko, V.I. & Yevtushenko, V.D. (2017) Competitiveness of cattle breeding products increase. East West. [in English].

6. Maslak, A. (2017), The status and prospects of the organic agricultural products market in Ukraine. Baltic Journal of Economic Studies, vol. 3, no. 2, pp. 81–85.

Стаття надійшла до редакції 11.09.2021 р

УДК: 331.1

JEL Classification M54

DOI 10.33111/EE.2021.47.ChukhraievaN_TsyhanovaK

N. Chukhraieva

PhD in Economics, Associate

Professor of the

Department of Business-Economics

and Entrepreneurship

SHEE «Kyiv National Economic Uni

versity named after Vadym Hetman»

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1537-4841>

Н.М. Чухраєва

к.е.н., доцент кафедри бізнес-

економіки та підприємництва

ДВНЗ «Київський національний

економічний університет імені

Вадима Гетьмана»

K. Tsyhanova

student of Economics and

Management

SHEE «Kyiv National Economic Uni

versity named after Vadym Hetman»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4677-1823>

К.В. Циганова

студентка VI курсу факультету

економіки та управління ДВНЗ

«Київський національний

економічний університет

імені Вадима Гетьмана»

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ДОСЯГНЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ. Для сучасної компанії успішність її діяльності знаходиться під впливом ефективності та якості підготовки її робітників, а з цього випливає залежність від людських ресурсів результатів

діяльності та конкурентоспроможності підприємства як на міжнародному, так і національному ринках товарів і послуг. У роботі проаналізовано основні особливості використання людських ресурсів і чинники підвищення їх ефективності. Розглянуто взаємозв'язок ефективності їх використання та підвищення конкурентоспроможності підприємства. За результатами дослідження доведено, що на ефективне залучення та використання людських ресурсів має вагомий вплив організація системи управління персоналом, а саме мотивація, розвиток та оцінка його результативності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: людські ресурси, ефективність, конкурентоспроможність, система управління, продуктивність праці.

FEATURES OF THE USE OF HUMAN RESOURCES IN ACHIEVING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

ANNOTATION. At the present stage of economic development, in conditions of toughening competition and rapid changes in the external environment, enterprises are forced to switch to an innovative path of development, which leads to a change in the role of human resources in ensuring the successful activities of an organization. At the same time, the efficiency of using human resources at most domestic enterprises remains at a rather low level, which is the reason for a decrease in competitiveness, a loss of sales markets and a deterioration in economic indicators in general. Underestimating the role of human resources for the successful operation of a modern organization leads to mistakes in strategy development, incorrect prioritization in the implementation of management activities, a decrease in economic results and a deterioration in the image of the enterprise. Thus, increasing the efficiency of using human resources is becoming a major task for a modern organization, the solution of which will help to strengthen competitive advantages and improve the economic stability of the enterprise. Research of features of human resources as a factor of strengthening of competitiveness of the enterprise and the analysis of the factors influencing efficiency of their use. The research is based on the principles of a systems approach, which allows to consider the efficiency of human resources in key relationships. The article describes the main features of human resources use and factors of increase of their efficiency. The relationship between efficient use of human resources and increasing the competitiveness of the enterprise is considered. According to the results of the study, the effective involvement and use of human resources is significantly influenced by the organization of the management system, namely motivation, development and performance evaluation. Human resources, in turn, contribute to the efficient use of other resources, strengthening the competitive position of the enterprise.

Key words: human resources, efficiency, competitiveness, management system, labor productivity.

Вступ. На сучасному етапі розвитку економіки, в умовах посилення конкурентної боротьби та стрімких змін довкілля, підприємства змушені переходити на інноваційний шлях розвитку, що призводить до зміни ролі людських ресурсів у забезпеченні успішної діяльності організації. Людські ресурси створюють неповторний клімат в організації (підприємницький, інноваційний, командний), що сприяє безперервному вдосконаленню бізнес-процесів і продуктів, що, у свою чергу, визначає стійкість і довгостроковість конкурентних переваг організації. Персонал організації є специфічним ресурсом, що значно впливає на ефективність використання решти ресурсів підприємства. При цьому співробітники організації дуже чуйно реагують на керуючий вплив, що дозволяє розвивати їх у потрібному напрямку, підвищуючи ефективність залучення у підприємницьку діяльність.

Недооцінка ролі людських ресурсів призводить до помилок у розробці стратегії, неправильній розстановці пріоритетів при здійсненні управлінської діяльності, зниження економічних результатів і погіршення іміджу підприємства. Саме персонал організації, який постійно підвищує рівень своїх знань і професіоналізму та мотивований до досягнення високих результатів, створює ті неповторні, унікальні особливості конкретного підприємства, які вигідно відрізняють його від конкурентів. Таким чином, підвищення ефективності використання людських ресурсів стає для сучасної організації найважливішим завданням, вирішення якого сприятиме зміцненню конкурентних переваг і покращенню економічної стабільності підприємства.

В економічній науці багато праць присвячено питанням ефективного використання людських ресурсів. У вітчизняній літературі можна виділити праці таких науковців: О. Продіус, В. Лобінцевої, М. Денисенко, Л. Терещук, Л. Телишевської, Д. Ільченко, Т. Погорелової, О. Занозовської, І. Дубинської, А. Ткаченко, В. Сепета, О. Бербенця та інших.

У своїх роботах науковці приділяли увагу дослідженню теоретичних, практичних аспектів та особливостей управління персоналом, проаналізували фактори, які впливають на забезпечення ефективності управління та визначили основні підходи до оцінки результативності людських ресурсів.

Постановка завдання. Незважаючи на безліч наукових досліджень, що розглядають питання ефективного використання людських ресурсів, а також вплив даного фактора на підвищення конкурентоспроможності підприємства, стрімкий розвиток і структурна перебудова економіки призводить до необхідності

постійного уточнення теоретичних засад і практичних аспектів ефективного використання людських ресурсів для підвищення конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах.

Метою дослідження є уточнення специфіки людських ресурсів як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також визначення чинників, які впливають на ефективність їх використання у сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети поставлено такі наукові завдання, які вимагають аналізу специфічних особливостей використання людських ресурсів і фактори впливу на їх ефективність, а також розглянути взаємозв'язок ефективного використання людських ресурсів та підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Результати. Будь-яка компанія здійснює свою діяльність і досягає цілей завдяки наявності та використанню виробничих ресурсів. Чим ефективніше вона використовує свої ресурси, тим більше у неї шансів на отримання достатнього обсягу прибутку для розвитку, залучення капіталу та завоювання стійких конкурентних позицій. До виробничих ресурсів сучасна економічна теорія відносить капітал, землю, працю, інформацію та підприємництво. Людські ресурси займають головне місце у цій системі, при цьому їх розвиток сприяє інтенсифікації використання решти ресурсів підприємства [1, с. 118–119].

На ефективне залучення та використання людських ресурсів має вагомий вплив організація системи управління персоналом, що безпосередньо впливає зі специфіки діяльності підприємства. До системи управління людськими ресурсами можна віднести: формування, використання та розвиток персоналу (рис. 1) [2, с. 58].

Система управління людськими ресурсами		
Формування персоналу	Використання персоналу	Розвиток персоналу
Прогнозування структури персоналу; Виявлення потреби; Планування персоналу; Підбір персоналу; Адаптація нових робітників.	Організація робочих місць; Надання безпечних умов праці; Оцінка результативності; Мотивація та стимулювання.	Підготовка, підвищення кваліфікації; Планування трудової кар'єри.

Рис. 1 Елементи системи управління людськими ресурсами на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [2, с. 60; 3, с. 92; 4, с. 55–57].

З усіх елементів системи управління персоналом підприємства, для підвищення ефективності використання людських ресурсів велике значення має мотивація, розвиток і постійна оцінка продуктивності праці. Мотивація дозволяє збільшити лояльність співробітників, сприяє активному та творчому виконанню роботи. Розвиток персоналу впливає на його професіоналізм та сприяє придбанню бажаних для підприємства якостей [4, с. 56–57]. Основою мотивації є матеріальні стимули, такі як адекватна заробітна плата і премія, яка розраховується за простою і зрозумілою для працівників схемою. Однак, використання лише матеріальних стимулів не дозволяє повною мірою розкрити потенціал трудового колективу до творчої та високопродуктивної праці. Тут великого значення набувають нематеріальні стимули, направлені на створення внутрішніх стійких мотивів трудової поведінки, засновані на індивідуальних особливостях працівника [4, с. 54].

Індивідуальні мотиви працівників у своїй сукупності створюють стійке мотиваційне середовище, що сприяє підтримці творчої активності колективу при досягненні цілей організації. Досягнення своїх особистих цілей при цьому ототожнюється працівниками з досягненням цілей організації, сприяючи згуртуванню колективу і суттєвому підвищенню ефективності його роботи.

Очевидно, що способів для мотивації та розвитку людських ресурсів значно більше, проте застосовувати їх слід з урахуванням специфіки конкретного підприємства, виходячи з поточного рівня розвитку персоналу. Необхідно враховувати інтереси трудового колективу, можливості організації з впровадження тих чи тих заходів, а також адекватно оцінювати економічні результати від їх використання [1, с. 120].

Оцінка результативності персоналу необхідна керівництву підприємства для визначення основних напрямів щодо підвищення ефективності його використання. Її найчастіше відображають показником «продуктивність праці». Однак при розрахунку цього показника виникає низка питань. Перша проблема ґрунтується на тому, що говорячи про продуктивність праці, в економічній літературі мають на увазі три різних показника. Перший є аналогічним трудомісткості та розраховується як кількість часу, яка витрачена на виробництво одиниці продукції. Другий показник подібний виробітку — відношення виробленої продукції до середньооблікової чисельності працівників, а третій обчислюється як вартість обробки, або різниця між вартістю товарної продукції та вартістю сировини, основних матеріалів, прибутком підприємства [5, с. 18–19].

Показники стають непорівнянними між собою при різних варіантах обчислення, що і викликає першу методологічну проблему розрахунку та обліку показників низки галузей. У результаті це призводить до певних спотворень існуючої ситуації у промисловості, а потім, як наслідок, і до невірних висновків, помилкових прогнозів розвитку, втрат можливих резервів і невірних рекомендацій щодо підтримки галузей економіки країни в цілому.

Наступна проблема розрахунку продуктивності праці полягає в тому, що показник є результуючим, тобто залежить не тільки від використання праці, а й від величини та ступеня залучення людського потенціалу, технічної та технологічної оснащеності виробництва [5, с. 19].

Третьою проблемою є системний характер показника, особливо якщо використовувати виробіток як показник продуктивності праці. Оскільки, скорочення кількості зайнятих формально призведе до зростання продуктивності праці, однак реальна втрата необхідних кадрів може значно знизити конкурентні переваги підприємства. Наступним недоліком застосування показника «продуктивність праці» є неможливість за допомогою його розрахунку оцінити якість трудових ресурсів, і навіть ефективність їх використання.

Остання комплексна проблема — це оцінка та вибір напрямів впливу на фактори зростання продуктивності праці. Недоліком використання показника «продуктивність праці» для оцінки ефективності людських ресурсів є часткове відображення в ньому якості праці, структури трудових ресурсів і відмінності у продуктивності різних груп працівників підприємства, у тому числі різної кваліфікації. Зазначені вище характеристики праці знаходять своє відображення у показнику «ефективність праці» [5, с. 18].

Рівень залучення та використання людських ресурсів у повній мірі характеризує показник ефективності праці, що враховує виробіток, витрачений час, якість роботи, а також витрати праці в розрахунку на одного працівника. При цьому узагальнюючий показник ефективності праці розраховується як відношення обсягу робіт за одиницю часу до кількості зайнятих, помножене на показник якості праці. Якість праці працівників, зайнятих безпосередньо процесом виробництва, може виражатися через показники якості продукції, такі як відсоток браку в роботі, відсоток здачі результатів роботи або кількість дефектів у роботі.

Таким чином саме мотивація, розвиток і постійна оцінка продуктивності праці з усіх елементів системи управління людськими ресурсами підприємства мають велике значення для підвищення ефективності їх використання, де наразі існує велика кількість різноманітних методів і способів їх покращення [5, с. 18–19]. Існуючі заходи частіше не актуальні для середніх і малих компаній у зв'язку з високою вартістю. Способи підвищення ефективності використання персоналу необхідно узгоджувати з витратами на їх здійснення. Ефективність використання людських ресурсів багато в чому визначається забезпеченням синхронізованості в системі управління підприємством. При цьому стратегія управління персоналом має бути пов'язана із загальною стратегією розвитку підприємства.

Для створення ефективної системи управління людськими ресурсами в сучасних умовах необхідно забезпечити узгодженість інтересів членів трудового колективу на основі їх взаємодії, партнерства та співробітництва. Тут перевага має віддаватися демократичному стилю управління, і навіть заохочення працівників до прояву ініціативи, творчому вирішенню поставлених завдань [6, с. 58].

При цьому розвиток людських ресурсів сприяє ефективнішому виконанню роботи, пошуку нових оригінальних способів вирішення поставлених завдань. Усе це сприяє підвищенню задоволеності працівників своєю працею, збільшенню мотивації для досягнення цілей підприємства.

З іншого боку, розробка та впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення мотивації співробітників підприємства, сприяє прискоренню процесу розвитку людських ресурсів у заданому напрямку. Оцінка результативності на постійній основі допомагає керівництву виявляти потреби окремих працівників у більшому стимулюванні та розвитку. Таким чином, розвиток, мотивація та оцінка людських ресурсів підприємства тісно взаємопов'язані та посилюють позитивний вплив один одного. При цьому дані фактори сприяють підвищенню їх ефективності загалом (рис. 2) [7, с. 64].

З рис. 2 видно, що людські ресурси набувають ключового значення для створення та зміцнення конкурентних переваг підприємства. Слід зазначити, що ефективність використання фінансових і матеріальних ресурсів також мають значення для підвищення його конкурентоспроможності, при тому, що персонал організації, творчо та професійно виконує свої обов'язки. У свою чергу підвищення ефективності фінансових ресурсів дозволяє

посилити матеріальне стимулювання персоналу, забезпечити гідне професійне навчання та налагодити стабільну оцінку результатів праці, що ще більшою мірою сприяє збільшенню їх ефективного використання. Аналогічно, підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства дозволяє працівникам досягати вищих результатів, виробляючи продукцію з меншими витратами сил і часу [8, с. 32].

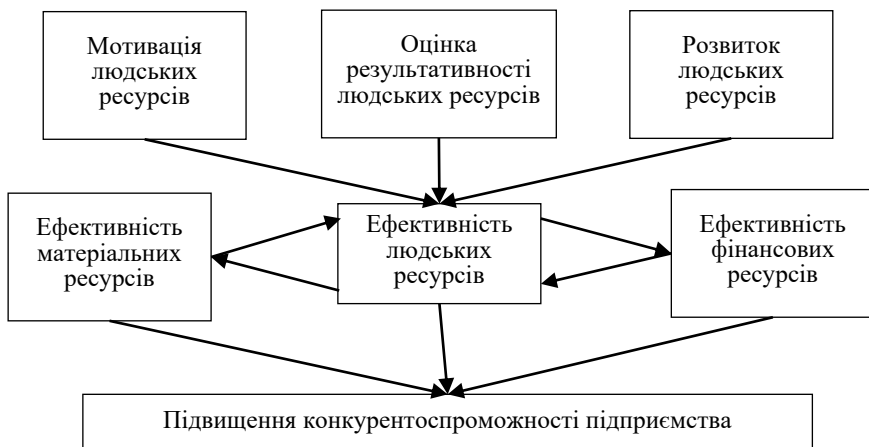


Рис. 2. Значення людських ресурсів у підвищенні конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [8, с. 32].

Висновки. Отже, людські ресурси є одним з головних елементів успішної діяльності підприємства. Адже, персонал організації є специфічним ресурсом, що значно впливає на ефективність використання решти ресурсів. Тому керівництву організації необхідно розуміти роль людських ресурсів у забезпеченні розвитку та пристосування підприємства до зовнішніх умов, що стрімко змінюються, та враховувати цю залежність для правильного здійснення контролю поточної виробничої діяльності. Заходи щодо підвищення ефективності використання людських ресурсів необхідно розробляти ураховуючи їх специфіку, створюючи умови для розвитку та зміцнюючи мотиваційну основу трудової діяльності. При цьому грамотне здійснення таких заходів сприятиме покращенню репутації підприємства, збільшенню прибутку та економічній стабільності, забезпечить незаперечну перевагу у жорсткій конкурентній боротьбі.

Література

1. Телишевська Л.І., Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємстві. *Управління економікою: теорія та практика*. 2018. № 12. С. 116–119. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osoblivosti-upravlinnya-personalom-na-pidpriemstvi/viewer> (дата звернення: 20.10.2021).
2. Продиус О.І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 4. С. 57–65. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No4/57.pdf> (дата звернення: 22.10.2021).
3. Занозовська О.Г. Ефективність діяльності підприємства: управлінський аспект. *Інтелект XXI*. 2016. № 6. С. 90–95. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/27008> (дата звернення: 24.10.2021).
4. Денисенко М.П., Терещук Л.В. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №7. С. 53–57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_7_12 (дата звернення: 26.10.2021).
5. Погорелова Т.О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2016. № 27 (1199). С. 17–21. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/25768/1/vestnik_KhPI_2016_27_Pohorielova_Analiz.pdf (дата звернення: 28.10.2021).
6. Дубинська І.І. Методичні підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами регіону. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2016. № 31. С. 55–62. URL: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/12470/7.pdf?sequence=1> (дата звернення: 30.10.2021).
7. Ткаченко А.М., Сепета В.В. Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств за рахунок ефективності використання трудового потенціалу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 3. С. 61–65. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_3_1/jm/pdf/12.pdf (дата звернення: 01.11.2021).
8. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економічна наука*. 2017. № 7. С. 31–33. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2017/9.pdf (дата звернення: 04.11.2021).

References

1. Telishevskaya L.I., Ilchenko D.V. (2018) Features of personnel management at the enterprise. *Economic management: theory and practice*, 12, P. 116–119. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/osoblivosti-upravlinnya-personalom-na-pidpriemstvi/viewer> (access date: 20.10.2021).
2. Prodius O.I., Lobintseva V.V., (2020) Ways to improve the efficiency of personnel management in the enterprise. *Economy: the realities of time*, 4,

P. 57–65. Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No4/57.pdf> (access date: 22.10.2021).

3. Zanozovskaya O.G. (2016) The efficiency of the enterprise: management aspect. *Intelligence XXI*, 6, P. 90–95. Retrieved from <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/27008> (access date: 24.10.2021).

4. Denisenko M.P., Tereshchuk L.V. (2017) Personnel management at the enterprise. *Investments: practice and experience*, 7, P. 53–57. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_7_12 (access date: 26.10.2021).

5. Pogorelova T.O. (2016) Analysis of factors that affect the efficiency of the personnel of the enterprise. *Bulletin of the National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*, 27 (1199), P. 17–21. Retrieved from http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/25768/10/vestnik_KhPI_2016_27_Pohorielova_Analiz.pdf (access date: 28.10.2021).

6. Dubynska I.I. (2016) Methodical approaches to assessing the effectiveness of labor management in the region. *Bulletin of the Azov State Technical University*, 31, P. 55–62. Retrieved from <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/12470/7.pdf?sequence=1> (access date: 30.10.2021).

7. Tkachenko A. M., Sepeta V. V. (2017) Improving the competitiveness of industrial enterprises through the efficient use of labor potential. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, 3, P. 61–65. Retrieved from http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_3_1/jrn/pdf/12.pdf (access date: 01.11.2021).

8. Berbenets O. V. (2017) Personnel management (human resources) as a factor in increasing the company's capitalization. *Economics*, 7, P. 31–33. Retrieved from http://www.economy.in.ua/pdf/7_2017/9.pdf (access date: 04.11.2021).

Стаття надійшла до редакції 21.09.2021 р