

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Обруч Г.В., к.е.н., ст. викладач,  
Чернега Я.С., магістр,  
Шульга М.Р., магістр (УкрДУЗТ)*

*У статті авторами наведено визначення конкурентоспроможності підприємств як сукупності динамічних конкурентних переваг, сформованих за рахунок ефективного використання управлінських, ресурсних, техніко-технологічних, кадрових, інформаційних та інноваційно-інвестиційних ресурсів підприємства в умовах трансформації конкурентного середовища їх розвитку. З метою посилення конкурентних позицій підприємства сформовано систему факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у розрізі її основних складових. Обґрунтовано, що визначальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств відіграє його кадрова складова. Доведено доцільність використання компетентнісного підходу до забезпечення розвитку персоналу підприємств. Визначено ключові компетенції персоналу і розкрито інструментарій їх формування та розвитку.*

*Ключові слова: конкурентоспроможність, динамічні конкурентні переваги, управління персоналом, компетенції, інструментарій.*

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Обруч А.В., к.э.н., ст. преподаватель,  
Чернега Я.С., магистр,  
Шульга М.Р., магистр (УкрГУЖТ)*

*В статье авторами приведено определение конкурентоспособности предприятий как совокупности динамических конкурентных преимуществ, сформированных за счет эффективного использования управленческих, ресурсных, технико-технологических, кадровых, информационных и инновационно-инвестиционных ресурсов предприятия в условиях трансформации конкурентной среды их развития. С целью усиления конкурентных позиций предприятия сформирована система факторов обеспечения конкурентоспособности предприятий в разрезе ее основных составляющих. Обосновано, что определяющую роль в обеспечении конкурентоспособности отечественных предприятий играет его кадровая составляющая. Доказана целесообразность использования компетентностного подхода к обеспечению развития персонала предприятий. Определены ключевые компетенции персонала и раскрыт инструментарий их формирования и развития.*

*Ключевые слова: конкурентоспособность, динамические конкурентные преимущества, управление персоналом, компетенции, инструментарий.*

## PERSONNEL MANAGEMENT AS A FACTOR OF ENSURING THE COMPETITIVENESS OF DOMESTIC ENTERPRISES

*Obruch H., Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer,  
Cherneha Y., masters,  
Shulha M., masters (USURT)*

*The article studies theoretical approaches to ensuring the competitiveness of domestic enterprises and the definition of this economic category as a set of dynamic competitive advantages generated by effectively using the managerial, resource, technological, human, information and innovation-investment resources of the enterprise in the transformation conditions of the competitive environment of their development. In order to strengthen the competitive position of the company formed a system of factors to ensure the competitiveness of enterprises in the context of its main components (management, resource, technical and technological, personnel, information and innovation and investment resources). It is proved that the determining role in ensuring the competitiveness of domestic enterprises is played by its personnel component. The main directions of development of personnel of subjects of economic activity are revealed. The necessity of using a competence-based approach to ensuring the development of personnel of enterprises is substantiated. On the basis of the analysis of existing approaches to the systematization of the main competencies of personnel and given their transformational nature at the present stage, the key competencies are identified and the tools of their formation and development are disclosed. The most important today are defined competencies aimed at the formation of systemic and strategic thinking; intersectoral communication; project management and business processes; ensuring information and digital competence; the formation of multiculturalism and openness; ensuring effective teamwork; achieving high performance in transformational conditions and increasing the uncertainty of external changes. As effective tools for the development of competencies of personnel are defined such as: individual maps of development of competences; remote coaching and coaching technology; modular program development competencies of staff; digital learning platform for the intellectual development of staff, in particular the introduction of electronic corporate universities; the use of mentoring and the involvement of professional consultants.*

**Keywords:** *competitiveness, dynamic competitive advantages, personnel management, competence, tools.*

**Постановка проблеми.** Успішне функціонування підприємств в умовах наростання кризових явищ залежить від його можливостей адаптуватися до динамічних змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі розвитку бізнес-суб'єктів. Особливого значення забезпечення адаптивності підприємств до нестабільності середовища їх функціонування і досягнення бізнес-суб'єктами стійких позицій на ринку набуває в аспекті стратегічної перспективи їх розвитку. Тому в умовах посилення глобальної конкуренції і послаблення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на ринку першочерговим завданням є забезпечення підтримки

існуючих, а також формування та забезпечення розвитку нових, динамічних конкурентних переваг. Разом з тим швидкість реагування підприємств на зміни зовнішнього середовища і їх адаптивність до таких трансформацій з мінімально можливими втратами для бізнесу в значній мірі залежить від професійної висококомпетентної команди, здатної до виконання стратегічних завдань розвитку підприємства в умовах загрозливого впливу внутрішніх та зовнішніх викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження стратегічних аспектів забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних

підприємств на ринку досить комплексно представлено в наукових публікаціях В.Л. Диканя і представників його наукової школи [1-6]. Окремі аспекти визначення сутності і структуризації складових конкурентоспроможності підприємств, а також факторів її забезпечення в розрізі галузей економіки розглянуто в дослідженнях О.М. Ніколюк, Т.А. Воронюк, І.В. Багрової, О.Г. Нефедової [7-9] та ін. Теоретичні основи управління персоналом і формування кадрового потенціалу підприємств висвітлено у роботах колективу авторів на чолі з С.В. Панченко та В.Л. Диканя [10], І.В. Токмакової [11], І.Л. Назаренко [12], М.В. Корінь [13], Г.В. Обруч [14], а також О.А. Грішнєвої [15], В.В. Лукашевич [16] та ін.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Попри значний науковий внесок розглянутих публікацій щодо кадрового забезпечення конкурентоспроможності сучасних бізнес-суб'єктів, потребує доопрацювання питання управління персоналом підприємств в умовах посилення динамічності конкурентного середовища їх розвитку. Це дозволило визначитися щодо **мети статті**, яка полягає в з'ясуванні ролі кадрового забезпечення як складової конкурентоспроможності підприємств і формуванні дієвого інструментарію стимулювання розвитку компетентності персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток ринкової економіки на засадах вільної конкуренції чітко визначив необхідність забезпечення стійкості конкурентних позицій підприємств на ринку. При цьому, варто зазначити, що посилення динамічності бізнес-середовища зумовлює зміщення пріоритетів ефективності діяльності економічних суб'єктів у бік забезпечення стабільності їх розвитку в умовах конкуренції у стратегічній перспективі.

Вивчення сутності і визначення складових конкурентоспроможності підприємств наразі знайшло відображення в

працях багатьох вчених, що зумовило виникнення низки підходів до розуміння даного поняття. Відомий вчений-практик в області забезпечення конкурентостійкості підприємств в ринкових умовах господарювання В.Л. Дикань надає перевагу системному підходу і розглядає конкурентоспроможність як змагання в сфері техніки, технології, організації виробництва і управлінні. При цьому автором зазначено, що це не жорстока боротьба, а компетентність, результатом якої є висока ефективність виробництва, яка забезпечує належну якість продукції та послуг, що надаються клієнтові за прийнятну для нього ціну. Прагнення зберегти конкурентоспроможність таким чином стає регулятором не лише виробництва, але й регулятором суспільних відносин на рівні макроекономіки [1]. Ця ключова особливість лягла в основу трактувань конкурентоспроможності підприємства й інших вчених наукової школи В.Л. Диканя [2-6].

О. Прокопець також розглядає поняття «конкурентоспроможність» як властивість підприємства, що визначає можливість досягнення, отримання та (або) розширення його переваги над діючими суб'єктами в тій самій галузі на ринку і може проявлятися у пропонуванні нижчої ціни, вищої якості або інших привабливих ознаках продукту, вигідніших за пропозиції конкурентів, умінні утримувати і розширювати ринкову частку, здатності до підвищення ефективності функціонування підприємства і реалізації товарів на ринку [7].

Доволі цікаву думку висловлює Т. Воронюк, яка наполягає на тому, що в останні роки має місце принципово нове теоретичне трактування та практичне наповнення категорії конкурентоспроможності підприємства, в основу якого лягають принципи гнучкості та адаптивності діяльності, повсякчасне підвищення рівня інноваційності управління та виробництва, володіння інформаційними ресурсами, провадження соціально

відповідальної діяльності. Автор узагальнює, що конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика підприємства, що відображає його здатність швидко реагувати на мінливі вимоги споживачів та різномірні зовнішні впливи шляхом ефективного управління системою внутрішніх ресурсів, а також операціями на всіх інтегрованих етапах ланцюга постачань на підставах інноваційності та з урахуванням соціальних викликів сучасності [8].

Грунтуючись на розглянутих визначеннях, варто вказати, що, по-перше, конкурентоспроможність підприємства забезпечує збереження його власних конкурентних позицій протягом тривалого періоду часу і має стратегічний характер. По-друге, поняття конкурентоспроможності

підприємства тісно пов'язано з ефективністю функціонування бізнес-суб'єкта. А, отже, конкурентоспроможність підприємства варто розглядати як сукупність динамічних конкурентних переваг, сформованих за рахунок ефективного використання управлінських, ресурсних, техніко-технологічних, кадрових, інформаційних та інноваційно-інвестиційних ресурсів підприємства в умовах трансформації конкурентного середовища їх розвитку. Тому до вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств варто підходити комплексно та системно. На рис. 1 наведено систему факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у розрізі її основних складових.



*Рис. 1. Система факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у розрізі її основних складових (сформовано авторами на основі [1-9])*

Визначальну роль у посиленні відіграє кадрове забезпечення діяльності конкурентних позицій підприємств бізнес-суб'єктів. Оскільки саме від

професіоналізму та компетентності персоналу, а також його вмотивованості до високопродуктивної праці, залежить узгодженість і результативність бізнес-процесів на підприємстві. Розглянемо більш детально особливості управління персоналом на підприємстві і дієві інструменти стимулювання його розвитку

Загалом управління персоналом підприємства у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства охоплює всю сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування персоналу та повне використання його можливостей у процесі діяльності підприємств (політика відбору та прийому працівників, розвиток кар'єри, мотивація, звільнення, вихід на пенсію, лідерство у колективі, підготовка та перепідготовка працівників, управління

конфліктами і т. ін.). Метою системи управління персоналом є забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, а також досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу [17]. Відповідно в якості головних напрямів діяльності підприємства у сфері управління персоналом підприємства і його складовими є (рис. 2): визначення потреби у персоналі і здійснення його відбору, розстановка персоналу і забезпечення його розвитку, підтримка комфортного соціально-психологічного клімату і здійснення впливу на мотивацію поведінки, управління безпекою персоналу і правове та інформаційне забезпечення процесу його управління [15].

<b>Головні напрями діяльності підприємства у сфері управління персоналом</b>	
→	визначення потреби у персоналі (планування кількісної та якісної потреби у персоналі, вибір методів розрахунку кількості потреби у персоналі)
→	відбір персоналу (аналіз джерел відбору персоналу, встановлення зв'язків із зовнішніми організаціями, ділова оцінка кадрів під час відбору)
→	розстановка персоналу (поточна періодична оцінка кадрів, цілеспрямоване переміщення кадрів)
→	розвиток персоналу (адаптація, навчання, службове та професійне просування, вивільнення працівників)
→	підтримка комфортного соціально-психологічного клімату (регулювання стосунків керівника та колективу, трудових взаємостосунків, зниження рівня конфліктності у колективі)
→	вплив на мотивацію поведінки (адекватна оплата, створення творчої атмосфери, підтримка кар'єри, виховання «корпоративного духу»)
→	управління безпекою персоналу (створення нормальних умов праці, охорона праці, запровадження навчальних програм, спрямованих на формування у працівників безпечних дій, забезпечення соціальної інфраструктури)
→	правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (правове регулювання трудових взаємостосунків, облік та статистика персоналу, інформування колективу)

*Рис. 2. Головні напрями діяльності у сфері управління персоналом підприємства і його складовими (сформовано на основі [15])*

Загальновідомо, що стратегія управління персоналом є однією з функціональних стратегій підприємства, логічним продовженням стратегічного управління щодо всебічної роботи з персоналом. Підтвердження цього – чіткий практичний взаємозв'язок стратегічних рішень щодо діяльності підприємства із

системою управління персоналом, оскільки саме працівники є одночасно організаторами та виконавцями всіх робіт. Тому саме ця стратегія дає змогу забезпечити: формування й використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання; набір і формування необхідних категорій персоналу; його

підготовку до відповідної професійної діяльності; належну оцінку та розвиток персоналу; постійний моніторинг безпеки праці; соціальну захищеність персоналу підприємства тощо. Будь-які процеси, які пов'язані з персоналом, чи то залучення, використання, атестація або розвиток, потребують не тільки нагальних своєчасних заходів, а й перспективного підходу, що обумовлює необхідність запровадження ефективної системи стратегічного управління [10].

Наразі вченими в якості найбільш ефективного підходу до управління персоналом і забезпечення його розвитку визначають компетентнісний підхід, що базується на розвитку різного роду компетенцій персоналу. Загалом виділяють три основних типи компетенцій [11]: корпоративні компетенції – корпоративні вимоги до всіх працівників; потенціал працівника до кар'єрного зростання; особові установки і мотивація співробітника; менеджерські компетенції – готовність працівника виконувати менеджерські функції; менеджерські навички і уміння, необхідні для успішного керівництва; функціональні (професійні) компетенції – готовність працівника ефективно працювати в даній сфері діяльності; описують навички і уміння, які необхідні для ефективної роботи.

З плином часу і посиленням вимог середовища функціонування бізнес-суб'єктів змінюється та розширюється перелік компетенцій, якими повинен володіти персонал. Найбільш комплексно дане питання розкрито в роботі [18], де автором виділено професійні, соціальні, ділові та особистісні компетенції:

- професійні компетенції: професійні знання (володіння професійними знаннями на високому рівні; чітка орієнтація в особливостях професії; постійне оволодіння новими знаннями та вміннями у своїй професійній сфері), уміння та навички (володіння професійними уміннями та навичками; чітке усвідомлення рівня власного потенціалу професійної компетентності; інтерес до суміжних сфер

діяльності; здатність до оновлення професійного досвіду; здатність до творчого використання професійного досвіду);

- соціальні компетенції: корпоративність (уявлення про підприємство як довготривалого роботодавця; знання особливостей роботи підприємства; орієнтація на корпоративні цінності; позитивне сприйняття норм та правил поведінки, що діють на підприємстві), етика (чітке дотримання професійних норм; дотримання загальнолюдських моральних норм), соціальна взаємодія (підтримання добрих відносин з усіма членами колективу; здатність викликати довіру в оточуючих; взаємодопомога), соціальна чутливість (активне слухання, емпатія, відкритість, уміння зрозуміти особливості психології людей);

- ділові компетенції: адаптивні компетенції (гнучкість; здатність до швидкої адаптації; емоційна врівноваженість; стресостійкість), комунікативні навички (навички усної та письмової комунікації; взаємодія; уміння слухати; наявність інтеграційних здібностей), успішність у вирішенні проблем (планування діяльності; аналітичне та концептуальне мислення; управління ризиками; організованість), орієнтація на клієнта (орієнтація на потреби клієнта; спрямування індивідуальних та/або групових зусиль на програми і послуги, що відповідають очікуванням клієнтів; здатність поглянути на проблему очима клієнта; пошук рішення, яке є оптимальним для споживача; підтримка довгострокових сприятливих відносин з клієнтами), креативність (активна генерація нових ідей і творчий підхід до їх реалізації; постійний пошук нових форм і методів роботи); інноваційність (інноваційне та творче мислення; управління змінами; позитивне ставлення до інновацій; активний пошук нових можливостей; ініціатива щодо розробки і впровадження інновацій; позитивне сприйняття «інноваційної атмосфери» у колективі);

- особистісні компетенції: мотивація

(залученість до роботи; здатність активно ініціювати і виконувати роботу; оптимізм; упевненість в успіху), орієнтація на досягнення (дотримання встановлених стандартів якості; позитивний досвід у вирішенні завдань і досягненні цілей; спрямованість на подолання перешкод; амбіційність), незалежність (адекватність самооцінки; власна аргументована позиція стосовно найважливіших питань і шляхів вирішення проблем), стратегічна орієнтація (стратегічне планування діяльності; стратегічне мислення), прийняття рішень (уміння визначати проблеми; здатність до концептуального мислення; комплексний підхід прийняття управлінських рішень, що стосується різних сфер діяльності підприємства; використання зворотного зв'язку), формування трудового процесу (здатність організувати роботу підлеглих; уміння визначити і забезпечити необхідні робочі взаємовідносини; здатність здійснювати дієву розстановку працівників по робочим місцям); делегування повноважень (уміння передавати частину свої завдань підлеглим; здатність визначати справи, які доцільно делегувати; уміння визначати завдання, що не підлягають делегуванню; здатність визначити працівника, який найбільш ефективно виконає делеговане повноваження); лідерські якості (ентузіазм; здатність до отримання репутації визнаного лідера в колективі; вміння забезпечити стабільну поведінку працівників; високі вимоги до себе та працівників; вміння забезпечити емоційну підтримку працівникам; здатність виявляти найкращі якості в інших людей).

На сьогодні склад ключових набув значних змін. Зокрема важливу роль відіграють компетенції критичного мислення [19]: правильно організована пам'ять (збереження і відтворення інформації); володіння мовою як інструментом мислення; навички вилучення сенсу з інформації; вміння робити логічно правильні судження; вміння аналізувати й оцінювати аргументи; вміння формувати і перевіряти гіпотези; вміння виносити

судження про невизначеність і ймовірності; дисципліна в прийнятті рішень; навички вирішення чітко і нечітко поставлених завдань. Компетенція критичного мислення дає змогу визначати ключові виклики, які стоять перед підприємством, об'єктивно і всебічно аналізувати проблеми, а також формувати оптимальні стратегії реагування на зміни в бізнес-середовищі.

Також, в якості базису розвинення емоційного інтелекту виділяють емоційну компетентність, яка включає уміння точно розпізнавати, оцінювати і виражати емоції; уміння породжувати відчуття, сприяючи процесу усвідомлення і мислення; уміння розуміти емоції і продиціювати емоційне знання; закріплення досвіду суб'єкта, у тому числі і емоційного; уміння впливати на міжособистісну комунікацію; уміння управляти емоціями для досягнення емоційного і інтелектуального зростання, підвищення культури емоцій персоналу і культури організації в цілому. Цю компетенцію пов'язують з безпосередньо емоційним інтелектом, складовими елементами якого є [20]:

– самоусвідомлення – здатність розпізнавати та усвідомлювати свій настрій, емоції та внутрішні імпульси, а також їх ефект на інших людей (ключові ознаки: впевненість у собі; реалістична самооцінка; самоіронічне почуття гумору);

– самодисципліна – здатність контролювати або перенаправляти руйнівні внутрішні імпульси та настрої (ключові ознаки: спроможність не робити поспішних висновків; надійність та чесність; відсутність страху перед невизначеністю; відкритість до змін);

– мотивація – пристрасть до роботи з причин, що не обмежуються матеріальними благами або статусом у суспільстві (ключові ознаки: спроможність енергійно та наполегливо досягати цілей; цілеспрямованість; оптимістичний настрій, навіть за наявності невдач; відданість організації);

– емпатія/співпереживання – здатність розуміти емоційний склад інших

людей/здатність ставитися до людей враховуючи їх емоційні реакції (ключові ознаки: вміння розвивати та утримувати талановитих працівників; чутливість до міжкультурних відмінностей; вміння бути корисним клієнтам та замовникам);

– суспільні навички – вміння керувати стосунками та розбудовувати мережі, а також здатність знаходити спільну мову та налагоджувати тісні взаємовідносини (ключові ознаки: ефективність у проведенні змін; переконливість; знання, як формувати і керувати командами) тощо.

Найбільш важливими на сьогодні вважаються компетенції, спрямовані на формування системного та стратегічного мислення (зосередженість не лише на моніторингу змін окремих процесів, але й оцінці впливу таких трансформацій на сукупність бізнес-процесів); міжгалузевої комунікації (оволодіння знаннями в декількох суміжних сферах); управління проектами та бізнес-процесами (оволодіння навиками проектного управління); забезпечення інформаційно-цифрової компетентності (уміння ефективного

застосування інформаційно-цифрових рішень для оптимізації діяльності підприємства і забезпечення його стабільного розвитку); формування мультикультурності і відкритості (в умовах інтернаціоналізації бізнесу актуальними є вміння щодо спілкування з представниками різних культур та народів); забезпечення ефективної командної роботи (уміння працювати в команді); досягнення високої результативності в трансформаційних умовах і посиленні невизначеності зовнішніх змін. Цього можливо досягнути за рахунок використання дієвого інструментарію розвитку компетенцій персоналу підприємства, зокрема застосування таких інструментів як: індивідуальні карти розвитку компетенцій кадрів; дистанційний коучинг і коучинг-технології; модульні програми розвитку компетенцій персоналу; цифрові освітні платформи інтелектуального розвитку кадрів, зокрема впровадження електронних корпоративних університетів; використання практики наставництва і залучення професійних консультантів тощо (рис. 3).



Рис. 3. Інструментарій формування і розвитку компетенцій персоналу підприємства



**Висновки.** Підсумовуючи результати проведеного дослідження варто вказати, що на сьогодні конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як сукупність динамічних конкурентних переваг, сформованих за рахунок ефективного використання управлінських, ресурсних, техніко-технологічних, кадрових, інформаційних та інноваційно-інвестиційних ресурсів підприємства в умовах трансформації конкурентного середовища їх розвитку. Зважаючи на комплексність даної економічної категорії доведено доцільність структуризації її складових за такими напрямками як управлінські, ресурсні, техніко-технологічні, кадрові, інформаційні та інноваційно-інвестиційні ресурси. Сформовано систему факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у розрізі її основних складових. Доведено, що визначальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств відіграє його кадрова складова. Розкрито головні напрями розвитку персоналу суб'єктів економічної діяльності. Обґрунтовано потребу використання компетентнісного підходу до забезпечення розвитку персоналу підприємств. На основі аналізу існуючих підходів до систематизації основних компетенцій персоналу і зважаючи на їх трансформаційний характер на сучасному етапі визначено ключові компетенції і розкрито інструментарій їх формування та розвитку.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятий: монография. / В.Л. Дикань. Харьков: Основа, 1995. - 160 с.

2 Дикань В.Л. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик, О.М.Полякова, Ю.М.Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2012. -415 с.

3 Дикань В.Л. Стратегічне

управління: навч. Посіб / В.Л.Дикань, В.О.Зубенко, І.В.Токмакова, М.О.В.аковоз, О.В.Шраменко. К.: Центр учбової літератури, 2013. - 272 с.

4 Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоспособности железнодорожного транспорта как основной составляющей его экономической безопасности / В.Л. Дикань, И.В. Воловельская // Вісник Одеського національного університету. Економіка. -2016. - Т. 21. - Вип. 1. - С. 82-85.

5 Дикань В. Л. Визначення ефективності реалізації потенціалу конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств / В. Л. Дикань, Г. В. Обруч // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2016. - Вип. 56. - С. 9-18.

6 Уткіна Ю.М. Якісні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств / Ю.М. Уткіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - Вип. 65. - С. 60-67.

7 Прокопєць Л.В. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2015. - 20 с.

8 Воронюк Т.А. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Одеська національна академія харчових технологій. Одеса, 2019. - 23 с.

9 Багрова І.В. Складові та фактори конкурентоспроможності / І.В.Багрова, О.Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. - 2007. - №1(11). - С. 11-16.

10 Панченко С.В. Підприємництво: підруч. / С.В. Панченко, В.Л. Дикань, О.В. Шраменко, О.М.Полякова, Ю.М. Уткіна. Х.: УкрДУЗТ, 2016. - Ч.2. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах. - 241 с.

11 Токмакова І. В. Управління

розвиток компетенцій персоналу підприємств залізничного транспорту / І. В. Токмакова // Науковий огляд. 2015. Т. 4. № 14. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/473> (дата звернення: 22.11.2019).

12 Назаренко І. Л. Організаційно-економічний механізм управління кадровим потенціалом структурного підрозділу залізничного транспорту / І. Л. Назаренко, М. Труш // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - Вип. 66. - С. 94-102.

13 Корінь М. В. Формування системи кадрового забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в транскордонних регіонах / М. В. Корінь, М. В. Кондратюк, О. В. Фарафонова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - Вип. 66. - С. 29-37.

14 Обруч Г.В. Теоретичні аспекти формування та використання інтелектуального потенціалу підприємств залізничного транспорту / Г.В. Обруч, В.Е. Ємцова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2017. - Вип. 60. - С. 169-177.

15 Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підруч. 3-тє вид., випр. і доп. К.: Товариство «Знання», 2017. - 559 с.

16 Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учеб. пособ./ В.В. Лукашевич. М.: КноРус, 2018. - 240 с.

17 Тівецька А.В. Удосконалення системи управління персоналом організації з врахуванням вимог міжнародних стандартів ISO. / А.В.Тівецька, С.М. Невмержицька // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. - 2015. - № 6. - С. 81-87.

18 Сардак О.В. Розробка системи компетенцій персоналу підприємства. / О.В. Сардак // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». - 2010. - Вип. 4 (3). - С. 122-126.

19 Станченко А., Богданов Л.

Прогноз «Бизнес-компетенции – 2020» от АТД. hrliga.com: веб-сайт. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1741> (дата звернення: 25.11.2019).

20 Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія. / О.А. Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

## REFERENCES

1 Dykan, V.L. (1995), *Obespechenie konkurentoustojchivosti predpriyatij* [Ensuring the competitiveness of enterprises], Osnova, Kharkiv, Ukraine.

2 Dykan, V.L., Borovyk, Yu.T., Poliakova, O.M. and Utkina, Yu.M. (2012), *Zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv* [Ensuring the competitiveness of enterprises], USART, Kharkiv, Ukraine.

3 Dykan, V.L., Zubenko, V.O., Tokmakova, I.V., Makovoz, O.V. and Shramenko, O.V. (2013), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

4 Dykan, V. L. and Volovel'ska, Y.V. (2016), “Ensuring the competitiveness of railway transport as the main component of its economic security”, *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu, Ekonomika*, vol. 21.1, pp. 82-85.

5 Dykan, V. L. and Obruch, H.V. (2016), “Determination of efficiency of realization of potential of competitiveness of the car-building enterprises”, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 56, pp. 9-18.

6 Utkina, Yu. M. (2019), “Qualitative aspects of ensuring the competitiveness of enterprises”, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 65, pp. 60-67.

7 Prokopets', L.V. (2015), “Improving the competitiveness of agricultural enterprises”, Ph.D. Thesis, Economy and management of enterprises (by types of economic activity), Ternopil national economic university, Ternopil, Ukraine.

- 8 Voronyuk, T. A. (2019), "Formation of the mechanism of management of competitiveness of the enterprises of restaurant economy", Ph.D. Thesis, Economy and management of enterprises (by types of economic activity), Odessa national Academy of food technologies, Odessa, Ukraine.
- 9 Bahrova, I.V. and Nefedova, O.H. (2007), "Components and factors of competitiveness", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 1 (11), pp. 11-16.
- 10 Panchenko, S.V., Dykan, V.L., Shramenko, O.V., Poliakova, O.M. and Utkina, Yu.M. (2016), *Pidpriumnytstvo. Realizatsiia pidpriumnyts'koi diial'nosti u suchasnykh rynkovykh umovakh* [Entrepreneurship. Implementation of entrepreneurial activity in modern market conditions], USURT, Kharkiv, Ukraine.
- 11 Tokmakova, I. V. (2015), "Management development of competences of personnel of railway transport enterprises", *Naukovyj ohliad*, vol. 14.4, available at: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/473> (Accessed 22 Nov 2019).
- 12 Nazarenko, I. L. and Trush, I. M. (2019), "Organizational and economic mechanism of management of personnel potential of structural subdivision of railway transport", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 66, pp. 94-102.
- 13 Korin, M. V., Kondratiuk, M. V. and Farafonova, O. V. (2019), "Formation of a system of personnel support for the development of railway transport infrastructure in cross-border regions", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 66, pp. 29-37.
- 14 Obruch, H.V. and Yemtsova, V.E. (2017), "Theoretical aspects of formation and use of intellectual potential of railway transport enterprises", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 60, pp. 169-177.
- 15 Hrishnova, O.A. (2017), *Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny* [Labor economics and social and labor relations], 3rd ed, Tovarystvo "Znannia", Kyiv, Ukraine.
- 16 Lukashevych, V.V. (2018), *Osnovy upravlenija personalom* [Basics of personnel management], KnoRus, Moskva, Russia.
- 17 Tivets'ka, A.V. and Nevmerzhyts'ka, S.M. (2015), "Improvement of the personnel management system of the organization taking into account the requirements of international standards ISO", *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu tekhnolohij ta dyzajnu. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 6, pp. 81-87.
- 18 Sardak O.V. (2010), "Development of the competence system of the enterprise personnel", *Visnyk Dnipropetrovs'koho universytetu. Serii "Ekonomika"*, vol. 4 (3), pp. 122-126.
- 19 Stanchenko, A. and Bohdanov, L. ATD Business competence 2020 forecast, available at: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1741> (Accessed 25 Nov 2019).
- 20 Havrysh, O.A., Dovhan, L.Ye., Krejdych, I.M. and Semenchenko N.V. (2017), *Tekhnolohii upravlinnia personalom* [Technologies of personnel management], NTUU "KPI named after Igor Sikorsky", Kyiv, Ukraine.