

УДК 658.012.32

РОЗВИТОК КАДРОВОЇ СКЛАДОВОЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

*Чужданова М. В., асистент (ХНУ ім. В. Н. Каразіна)
Торопова В. І., аспірантка (УкрДУЗТ)*

У статті доведена необхідність перегляду інструментарію забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації. Встановлено, що використання принципів та інструментів цифровізації разом з перевагами містить і ризики, здебільшого пов'язані із недостатнім рівнем розвитку кадрової складової та наявністю опору з боку персоналу щодо впровадження цифрових інновацій. Сформовано дієвий підхід до кадрового забезпечення конкурентоспроможності бізнесу, у межах якого виділено дві ключові взаємопов'язані компоненти, а саме: формування цифрової екосистеми кадрового забезпечення розвитку бізнесу та здійснення цифрової модернізації внутрішнього бізнес середовища у сфері управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.

Ключові слова: *кадрове забезпечення, розвиток, бізнес, конкурентоспроможність, управління, кадровий потенціал, підхід.*

DEVELOPMENT OF PERSONNEL COMPONENT ENSURING THE COMPETITIVENESS OF MODERN BUSINESS

*Chuzhdanova M. V., assistant (V. N. Karazin Kharkiv National University)
Toropova V. I., graduate student (USURT)*

The article proves that ensuring the competitiveness of business in the conditions of digitalization is the basis of the functioning of modern business in modern economic conditions, which are based on the implementation of the provisions of digitalization, intellectualization, and globalization. It was established that the use of the principles and provisions of the digital economy, along with its advantages, also has risks, which are mostly associated with the insufficient level of development of the personnel component and the presence of human resistance to the introduction of digital innovations. An effective approach to personnel support of business competitiveness has been formed. Within the framework of this approach, two key, interrelated components are identified, namely: the formation of a digital ecosystem for business development in the field of the functioning of the personnel component, the main goal of which should be the creation of a complex of interrelated information technology solutions to ensure high-quality performance of functions entrusted to employees enterprises (for example, in relation to interaction with customers); digital modernization of the internal business environment in the field of managing the development of the company's personnel potential - the formation of a complex of interrelated organizational and information solutions for the maximum provision of highly intellectual development of personnel potential. For the full-fledged formation of a digital ecosystem of business development, it is advisable to create a digital platform for the development of existing products of the business entity, a digital platform for the development of innovative products, a digital platform for the development and implementation of investment projects. The formation of a digital ecosystem for business development, as well as ensuring the highly intelligent development of the company's personnel potential, will ensure the high-quality implementation of a client-oriented approach, because the digital modernization of the organization of management processes will make it possible to more effectively build a dialogue with the buyer, avoid errors in work and, as a result, increase the volume of production and sales, which is generally positive will affect the financial and economic condition of business entities.

Key words: *personnel support, development, business, competitiveness, management, personnel potential, approach.*

Постановка проблеми. Ефективність функціонування вітчизняного бізнесу визначає стан економіки держави загалом. На жаль мінливий характер розвитку факторів макро- та мезосередовища наразі спричиняють виникнення безлічі загроз для розвитку бізнес-суб'єктів. Перш за все це трансформація світової економіки, що ґрунтується на засадах екологізації, інтелектуалізації та глобалізації. Крім того епідеміологічна ситуація у світі змінила

плани розвитку підприємств майже всіх держав, не стала винятком і Україна. Пандемія поставила на межу виживання безліч українських підприємств та галузей економіки, особливо гостро дане питання стосується малого та середнього бізнесу. З ще більш вагомими дестабілізуючими факторами вітчизняні суб'єкти господарювання зіткнулися під час введення воєнного стану в державі в лютому 2022 року, що призвело до необхідності формування нових моделей

ведення бізнесу, які базуються на максимальному стимулюванні процесів цифровізації. Однак використання принципів та положень цифрової економіки разом з перевагами містить і ризики, здебільшого пов'язані із недостатнім рівнем розвитку кадрової складової та наявністю опору персоналу щодо впровадження цифрових інновацій. Таким чином, вкрай важливо сьогодні дослідити дані процеси та розглянути особливості формування кадрового забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу в умовах становлення цифрової економіки та наростання кількості дестабілізуючих факторів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню теоретичних та практичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу, а також дослідженню окремих складових даного процесу, зокрема кадрової, присвячено наукові праці багатьох вчених, серед яких Дикань В., Токмакова І., Овчиннікова В., Толстова А., Маковоз О., Шраменко О., Благун І., Гринів Л., Вишневська Н., Кобиляцький Л., Лупак Р., Васильців Т., Драган О., Лич В., Мельничук Д., Назарова Г. та ін. [1-11]. Зважаючи на вагомість наявних наукових здобутків та ґрунтуючись на їх результатах вважаємо за потрібне зазначити, що зміна факторів макросередовища обумовлює необхідність подальшого опрацювання положень забезпечення конкурентоспроможності підприємств і зосередження уваги на кадровій складовій як ключовому фактору нарощення конкурентних переваг бізнес-суб'єктами.

Метою наукової статті є розроблення підходу до кадрового забезпечення конкурентоспроможності сучасного бізнесу в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зміна умов функціонування сучасних підприємств, пов'язана з глобалізацією, цифровізацією, посиленням та розвитком конкурентних відносин, зростанням числа нових технологій і

розширенням можливостей їх використання, підвищенням та зміною очікувань споживачів, а також зростанням їх ролі на кожному етапі життєвого циклу створення продукції або послуги і, як результат, підвищенням технологічної складності їх створення зумовлює доцільність перегляду ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності бізнесу шляхом орієнтації на формуванні високоінтелектуального кадрового потенціалу і використанні цифрових рішень для підвищення професійної компетентності персоналу.

Аналіз практики господарювання вітчизняного бізнесу показав, що основною проблемою забезпечення конкурентоспроможності є відсутність в їх організаційно-управлінському арсеналі постійної та цілеспрямованої роботи з нарощення конкурентних переваг. Зазначене вказує на доцільність перегляду системи управління конкурентоспроможністю підприємства з метою забезпечення постійного та комплексного пошуку і ефективного використання конкурентних переваг. Реалізувати зазначене можливо шляхом формування сприятливих умов для інтелектуального розвитку персоналу і перегляду інструментів кадрового забезпечення розвитку бізнес-суб'єктів. Наразі зростання ролі кадрового ресурсу в забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу зумовлено потребою найбільш повного задоволення вимог споживачів. Оскільки сьогодні вже недостатньо пропонувати нову або вдосконалену продукцію з метою утримання зацікавленості споживачів на достатньому рівні. Головними критеріями вибору продукції чи послуги стали інноваційність, винятковість, гарантія, якість, а також повний цикл послуг, починаючи від замовлення продукції до її подальшої експлуатації. З огляду на це в умовах сучасного ринку конкурентну боротьбу виграють ті підприємства, які вибудовують свою поведінку на засадах

ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу, застосовуючи для цього наявні та потенційні цифрові технології, методи, прийоми та інші інструменти, що орієнтують діяльність підприємства на задоволення потреб клієнта.

Вивчення теорії та практики управління конкурентоспроможністю [1-7] дозволило виділити три види конкурентної поведінки підприємств: пристосовницький, інноваційний та забезпечуючий.

Пристосовницький тип поведінки у конкурентній боротьбі характеризується попередженням дій суперників під час модернізації виробничих потужностей. Найчастіше даний тип притаманний тим підприємствам, які мало уваги та коштів приділяють власним інноваційним можливостям та вирішують застосовувати чужі розробки у своїй діяльності.

Забезпечуючий тип поведінки в конкурентній боротьбі характерний для тих підприємств, які надають перевагу інноваціям, спрямованим на розвиток власної продукції: збільшення якості продукції, рестайлінг, розширення асортименту та виду пропонованих послуг, забезпечення гарантійного обслуговування тощо. Цей тип конкурентної поведінки характеризується прагненням до збереження та стабілізації своїх позицій на ринку.

Інноваційний тип конкурентної поведінки характеризується діями, спрямованими на створення нових компонентів ринкових відносин, тобто нової продукції чи послуги, що забезпечує суттєву перевагу над конкурентами.

Проаналізувавши основні види конкурентної поведінки суб'єктів господарювання та методи її забезпечення, а також враховуючи те, що побажання кінцевого споживача є пусковим механізмом для створення будь-якої продукції або послуги, доцільним є вибір інноваційного типу поведінки з використанням нецінових методів

забезпечення конкурентоспроможності підприємства з цільовим фокусуванням на клієнті.

При формуванні дієвої моделі забезпечення конкурентоспроможності слід обов'язково мати на увазі, що сьогодні бізнес функціонує в умовах цифрової економіки і здавалося б в цих умовах інформація стає доступнішою (в інтернеті покупцям легко і просто можна знайти будь-який продукт, порівняти ціни на нього і обрати найкращий варіант, а представникам бізнесу – не складно зорієнтуватися в бізнес-середовищі), проте в результаті виходить все навпаки. Не одноразово можна спостерігати як суб'єкти господарювання реалізують стратегію скорочення витрат, орієнтуючись на те, що даний факт обов'язково призведе до збільшення обсягів реалізації продукції та відповідно прибутку, проте в умовах цифровізації даного факту не достатньо, адже будь-яка управлінська дія повинна мати додаткову масштабну інформаційно-рекламну кампанію, яка сама по собі спроможна забезпечити більший ефект, ніж зниження цін.

Отже, зважаючи на вище зазначене та на виняткове значення високоінтелектуального кадрового потенціалу в сучасних умовах ведення бізнесу [8-11], а також ґрунтуючись на положеннях клієнтоорієнтованості [4], запропоновано підхід до кадрового забезпечення конкурентоспроможності приватного бізнесу в умовах цифрового бізнес-середовища функціонування, в межах якого виділено дві ключові взаємопов'язані компоненти (рис. 1):

1) формування цифрової екосистеми кадрового забезпечення розвитку бізнесу, спрямованої на створення комплексу взаємопов'язаних інформаційно-технологічних рішень для забезпечення високої якості виконання функцій, покладених на працівників підприємства (наприклад, відносно взаємодії з клієнтами).



Рис. 1. Підхід до кадрового забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації

Для повноцінного виконання даного завдання доцільним є створення цифрової платформи розвитку наявних у суб'єкта господарювання видів продукції, цифрової платформи розроблення інноваційної продукції, цифрової платформи розроблення і реалізації інвестиційних проєктів;

2) цифрова модернізація внутрішнього бізнес середовища у сфері управління розвитком кадрового потенціалу підприємства – формування комплексу взаємопов'язаних організаційно-інформаційних рішень для максимального забезпечення високоінтелектуального розвитку кадрового потенціалу. Даний процес в повній мірі реалізується, якщо має в своїй основі:

- цифрову модернізацію організації процесів управління персоналом та забезпечення розвитку нових цифрових компетенцій шляхом застосування як цифрових методів, так і врахування класичних принципів менеджменту персоналу: плановірності, системності, єдиноначальності, соціального партнерства, економічної ефективності, демократизму, економічної зацікавленості, соціальної доцільності;

- цифрова модернізація організації процесів управління відносинами з клієнтами. Для цього слід використовувати високоінтелектуальні системи та технології, що допоможуть автоматизувати процеси і, відповідно, забезпечити ефективний діалог з покупцем, не допускати помилок у процесі його обслуговування, що в цілому сприятиме зростанню продажів продукції.

Впровадження запропонованого підходу сприятиме нарощенню стійких конкурентних переваг бізнесом і дозволить у подальшому забезпечувати застосування принципів та інструментів клієнтоорієнтованості на кожному етапі взаємодії із споживачем: період до продажу, період продажу та післяпродажний період. На етапі виробництва слід зосередити увагу на удосконаленні та оптимізації виробничих

процесів, впровадженні інноваційних рішень, забезпеченні максимальної персоналізації продукції і повноцінного врахування вимог клієнтів, а також підвищенні кваліфікації працівників для реалізації вказаних завдань. Процес продажу складається із спеціалізованих відділів та висококваліфікованих фахівців, відповідальних за впровадження клієнтоорієнтованої політики, рекламно-маркетингову політику. Післяпродажне обслуговування ґрунтується на гарантійному обслуговуванні, ремонтних роботах, інформаційно-консультаційному супроводі в процесі використання продукції. Перелічені компоненти клієнтоорієнтованого підходу реалізуються в межах чинної нормативно-правової бази, яка ґрунтується на принципах цифровізації, а також міжнародних та національних стандартах і є ключовою метою підходу щодо кадрового забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

Вище зазначене дозволяє стверджувати, що ефективна реалізація клієнтоорієнтованого підходу не можлива без якісного кадрового забезпечення і повинна проводитися при дотриманні наступних принципів:

- проведення постійного систематичного аналізу споживчих вподобань і діяльності конкурентів;

- розроблення та реалізації комплексу стратегій, заснованих на обліку споживчих переваг;

- оптимізації організаційної структури на основі вимог ринку з метою максимального задоволення наявних потреб клієнта та охоплення усіх етапів життєвого циклу продукції;

- використання інноваційних технологій при створенні та реалізації продукції або послуг, що дозволяють задовольняти потреби кінцевого споживача.

На основі аналізу конкурентної поведінки та кадрового забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації можна виділити наступні переваги запропонованого підходу:

- формування позитивної ділової репутації підприємства на ринку, що сприяє розбудові довгострокових та вигідних партнерських відносин;

- утворення кола лояльних клієнтів, що створює стійке становище на ринку;

- зростання продажів та збільшення обсягів виробництва;

- зниження витрат на рекламу за рахунок розвитку бренду, що сприяє пізнаваності підприємства.

Починати реалізацію запропонованого підходу підприємству необхідно з визначення ефективності власних внутрішніх переваг:

- результативність бізнес-процесів;

- наявність та якість системи навчання та мотивації персоналу;

- продуктивність трудових ресурсів;

- наявність необхідних відділів, що охоплюють всі процеси взаємодії з клієнтами;

- здатність до реалізації інноваційних підходів та ін.

Висновки. Формування дієвого підходу до кадрового забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації є основою функціонування сучасного бізнесу, що характеризуються динамічністю, хаотичністю та подекуди категоричністю змін. У межах даного підходу виділено дві ключові, взаємопов'язані компоненти, а саме: формування цифрової екосистеми кадрового забезпечення розвитку бізнесу, спрямованої на створення комплексу взаємопов'язаних інформаційно-технологічних рішень для забезпечення високої якості виконання функцій, покладених на працівників підприємства (наприклад, відносно взаємодії з клієнтами); цифрова модернізація внутрішнього бізнес середовища у сфері управління розвитком кадрового потенціалу підприємства – формування комплексу взаємопов'язаних організаційно-інформаційних рішень для максимального забезпечення високоінтелектуального розвитку кадрового потенціалу. Для

повноцінного виконання даного завдання доцільним є створення цифрової платформи розвитку наявних у суб'єкта господарювання видів продукції, цифрової платформи розроблення інноваційної продукції, цифрової платформи розроблення і реалізації інвестиційних проєктів. Формування цифрової екосистеми розвитку бізнесу, а також забезпечення високоінтелектуального розвитку кадрового потенціалу підприємства забезпечать якісну реалізацію клієнтоорієнтованого підходу. Адже цифрова модернізація організації процесів управління відносинами з клієнтами сприятиме формуванню ефективних комунікацій з покупцями, передбаченню і уникненню помилок у процесі їх обслуговування, що в цілому сприятиме зростанню продажів продукції і покращенню фінансово-економічного стану суб'єктів бізнесу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Толстова А.В. Основи бізнесу: навч. посібник. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 290 с.

2. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

3. Благун І., Гринів Л. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2012. № 3(15). С. 3-11.

4. Вишневська Н. М. Брендінг як складова політики підвищення конкурентоспроможності продукції. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2010. № 2. URL: www.nbuv.gov.ua/ejournals/eui/2010_2/10vnmprkr.pdf (дата звернення: 22.05.2023).

5. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. К. :

Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.

6. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : ЛКА, 2016. 484 с.

7. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. К. : ДАКККиМ, 2006. 160 с.

8. Лич В. М. Людський капітал України: стан, проблеми, перспективи відтворення: монографія. К. : КНУБА, 2009. 224 с.

9. Мельничук Д. П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення : монографія. Житомир: Полісся, 2015. 564 с.

10. Токмакова І. В., Шатохіна Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283 – 291.

11. Назарова Г. В. Економіка праці : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.

REFERENCES

1. Dykan V. L., Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., Tolstova A. V. (2018) *Osnovy biznesu* [Business basics], Kharkiv: USURT (in Ukrainian).

2. Dykan V.L., Zubenko V.O., Makovoz O.V., Tokmakova I.V., Shramenko O.V. (2013) *Stratehichne upravlinnya* [Strategic management] Kyiv: -Center of educational literature (in Ukrainian).

3. Blahun I., Hryniv L. (2012) *Kotseptual'ni zasady formuvannya konkurentnoyi stratehiyi pidpryyemstva* [Conceptual principles of forming a competitive strategy of an enterprise]. *Regional business economy and management*. No. 3(15). P. 3-11.

4. Vishnevskaya N. M. (2010)

Brendinh yak skladova polityky pidvyshchennya konkurentospromozhnosti produkttsiyi [Branding as a component of the policy of increasing the competitiveness of products]. *Economy. Management. Innovations. Series: Economic sciences*. 2010. No. 2. URL: www.nbu.gov.ua/ejournals/eui/2010_2/10vnmpkp.pdf.

5. Kobylyatsky L.S. (2003) *Upravlinnya konkurentospromozhnistyu : navch. posib.* [Management of competitiveness: training. Manual] Kyiv: Foreign trade. 304 p.

6. Lupak R.L., Vasylytsiv T.G. (2016) *Konkurentospromozhnist' pidpryyemstva* [Competitiveness of the enterprise: education] Lviv: LKA (in Ukrainian).

7. Dragan O.I. (2006) *Upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstv: teoretychni aspekty* [Management of the competitiveness of enterprises: theoretical aspects]. Kyiv: DAKKКиМ (in Ukrainian).

8. Lych V. M. (2009) *Lyuds'kyy kapital Ukrainy: stan, problemy, perspektivy vidtvorennya* [Human capital of Ukraine: state, problems, prospects of reproduction]. Kyiv: KNUBA (in Ukrainian).

9. Melnychuk D.P. (2015) *Lyuds'kyy kapital: priorytety modernizatsiyi suspil'stva u konteksti polipshennya yakosti zhyttya naselennya* [Human capital: priorities of modernization of society in the context of improving the quality of life of the population]. Zhytomyr: Polissya (in Ukrainian).

10. Tokmakova I. V., Shatokhina D. A., Melnyk S. V. (2018) *Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpryyemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky* [Strategic management of enterprise development in the context of digitalization of the economy], *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, № 64. P. 283 – 291.

11. Nazarova G. V. (2019) *Ekonomika pratsi* [Labor economics] Kharkiv: HNEU named after S. Kuznetsa (in Ukrainian).