

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-22>

УДК 331.526:338.242

## ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗА КРИЗОВИХ УМОВ

## THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE FORMATION OF COMPETITIVE PERSONNEL OF ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS

**Псуй Мар'яна Степанівна**

кандидат економічних наук,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1446-4880>

**Андрухів Ігор Тарасович**

аспірант,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0031-9933>

**Рудюк Ярослав Анатолійович**

аспірант,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5887-757X>

**Psui Mariana, Andrukhiv Ihor, Rudiuk Yaroslav**  
Lviv Polytechnic National University

В статті розглянуто проблеми і перспективи для формування конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств та вплив на нього цифровізації за кризових умов. Вивчається проблематика підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу підприємств за умов посилення ролей глобалізування, інтегрування, розвитку міжнародної конкуренції тощо. Встановлено завдання євроінтегрування України задля активізування входження до світової економіки. Досліджено сучасні постійно зростаючі вимоги до рівня якості знань, рівня професійної майстерності працівників і управлінців, їх вмотивованості до самовіддачі, здатності їх відповідати за власні результатами трудової діяльності згідно зі світовими стандартами та нормами. Проаналізовано динаміку рівнів конкурентоспроможності України у глобальних рейтингах. Деталізовано структурні елементи рівнів конкурентоспроможності України. Розвинуто класифікацію факторів конкурентоспроможності підприємства, включаючи ті, що впливають на конкурентоспроможність персоналу. Запропоновано рекомендації для підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу вітчизняного підприємства за кризових умов господарювання.

**Ключові слова:** конкуренція, рівень конкурентоспроможності, працівники, персонал, управління конкурентоспроможністю.

The article examines the problems and prospects for shaping the competitiveness of industrial enterprises' personnel and the impact of digitalization on it in crisis conditions. The problems of increasing the level of competitiveness of enterprise personnel in the context of strengthening the role of globalization, integration, development of international competition, etc. are studied. The tasks of Ukraine's European integration to intensify its entry into the world economy are set. The author examines the current and ever-increasing requirements for the quality of knowledge, the level of professional skills of employees and managers, their motivation to dedication, and their ability to be responsible for their own performance in accordance with international standards and norms. The dynamics of Ukraine's competitiveness levels in global rankings is analyzed. The structural elements of Ukraine's competitiveness levels are detailed. The classification of factors of enterprise competitiveness, including those that affect the competitiveness of personnel, is developed. The main tasks of human resources management should be the following: establishing the necessary parameters: number, composition of employees of the enterprise, which correspond to the specifics of the activity, will be able to ensure the achievement of strategic goals, implementation of

development tasks, etc.; choosing the most effective forms of attracting and retaining (preserving) labor resources; formation of the necessary organizational and economic conditions for combining the interests of all employees with the interests of the enterprise, its owners, stakeholders; The study confirms the hypothesis that personnel is one of the key elements of increasing the competitiveness of domestic enterprises. The basis for further economic recovery and the rise of domestic entrepreneurship should be the preservation and development of its human potential (at the macro-, meso- and microeconomic levels). Recommendations for increasing the level of competitiveness of the personnel of domestic enterprises in the crisis conditions of economic activity are proposed.

**Keywords:** competition, level of competitiveness, employees, personnel, competitiveness management.

**Постановка проблеми.** Проблема формування конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств за кризових умов та наростаючої конкуренції відіграє ключову роль для ефективності їх діяльності. Рівень конкурентоспроможності персоналу підприємства за умов постійно зростаючої конкуренції відіграє одну із вирішальних ролей у діяльності підприємств. Саме тому необхідно приділяти особливу увагу факторам, які його забезпечують та забезпечуватимуть. Задля підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу потрібно враховувати всі чинники під час управління персоналом, зокрема і потенційний вплив цифровізації. При переході вітчизняної економіки до постіндустріальної моделі, її активній цифровізації, роботизації виникає нагальна потреба у нових підходах щодо формування знань, вмінь і компетенцій персоналу підприємств і організацій.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Вагомим поштовхом до активного розвитку наукових уявлень щодо рівня конкурентоспроможності персоналу, управління ним стали праці зарубіжних вчених Друкера П. [16], Портера М. [17; 18], Стрікланда А., Томпсона А. [20, с. 419, 433], та багатьох інших. Проблематика формування конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств за кризових умов проглядається також у наукових працях таких вітчизняних вчених як Арапова О. М. [1], Біліченко С. П. [6], Близнюк В. В. [2, с. 60–67], Богиня Д. П. [3], Воронюк Т. [9], Геращенко І.М. [4], Горицька К. М. [1], Грішнова О. [5], Гук Л. П. [6], Завербний А. С. [7; 8; 9; 14], Зибарева О. [9], Касич А. О. [11], Куліков Г. Т. [3], Лібанова Е. М. [12], Лісогор Л. С. [3], Макарова Ю. [7], Ніценко Д. [7; 8], Чирва Ю. [14], Шахно А. Ю. [15], Шпарко О. [5] та багато інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значні досягнення в дослідженнях проблем формування конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств, обґрунтування значення існуючого рівня конкурентоспро-

можності персоналу, потенціалу щодо його підвищення для ефективного розвитку вітчизняних підприємств, покращення рейтингових позицій України в цілому залишається поки ще недостатньо вивченим, а тому актуальним і необхідним для подальшого наукового вивчення. Особливо це стосується кризових умов вітчизняного господарювання (викликаних спочатку пандемією, а потім війною, її наслідками).

**Формулювання цілей статті.** Мета даної статті полягає в дослідженні особливостей формування конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств з метою його удосконалення за кризових умов.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблематика підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу підприємств стала надзвичайно актуальною за умов посилення ролей глобалізування, інтегрування, розвитку міжнародної конкуренції тощо. Саме тому завдання євроінтегрування України, активізування входження до світової економіки сьогодні висувують новітні, постійно зростаючі вимоги, які ставляться до рівня якості знань, рівня професійної майстерності працівників і управлінців, їх вмотивованості до самовіддачі, здатності їх відповідати за власні результатами трудової діяльності згідно зі світовими стандартами та нормами. На фоні різкого падіння рівня конкурентоспроможності всієї країни (див. рис. 1), актуальність конкурентоспроможності персоналу (як одного із його ключових елементів) набуває особливого значення. Аналізуючи Глобальний звіт із конкурентоспроможності, сформований Всесвітнім економічним Форумом (WEF) за 2019 рік (станом на квітень 2023 р. це останній оприлюднений рейтинг), Україна посіла аж 85 місце у загальному рейтингу, в якому оцінено 141 країну [7; 19; 22]. Це одна з найгірших позицій (рис. 1) протягом останнього десятиліття (гірший показник був ще в 2010 р.).

Подібним є також тренд місць України в рейтингу глобальної цифрової конкурентоспроможності (рис. 2) [21].

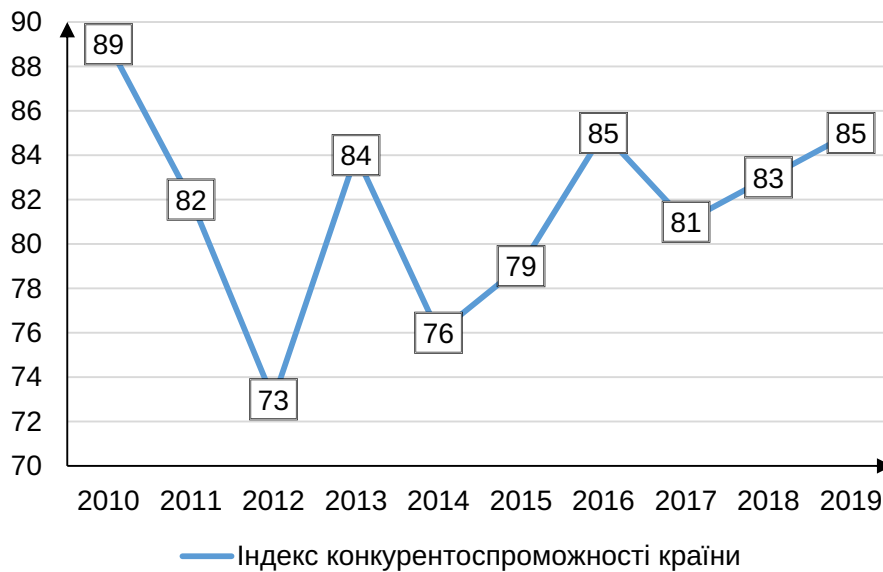


Рис. 1. Динаміка місць України у глобальному рейтингу конкурентоспроможності країн [19; 22]

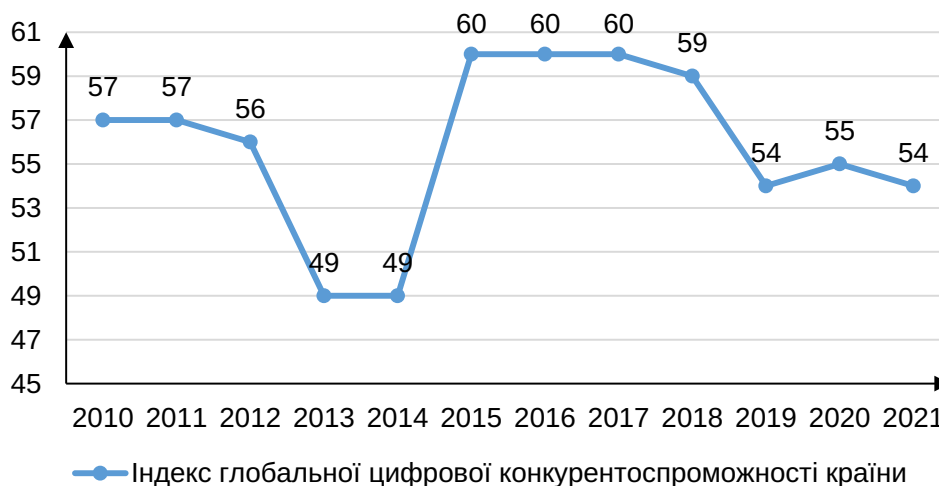


Рис. 2. Динаміка місць України в рейтингу глобальної цифрової конкурентоспроможності [21]

Однак, за цим рейтингом є значно меншою є вибірка країн (лишень 64). А за 2022 р., хоч для інших країн цей рейтинг є порохваним, однак «через обмежену надійність зібраних даних» Україна не була включена до випуску рейтингу за 2022 р. [21]. Деталізуючи структуру глобального рейтингу конкурентоспроможності країн (рис. 1) за субіндексами детальніше зупинимося на субіндексі «людський капітал» (що містить субіндекс «здоров'я» та «навички») і субіндексі «інноваційна здатність» (рис. 3) [19; 22].

За вказаними субіндексами Україна посідає досить високі місця протягом (2014–2019 рр.). Виключення становить лишень 2018–2019 рр.

за субіндексом «здоров'я», яке значно гірше ніж комплексний індекс (94 та 101 місця). Позитивний тренд має субіндекс «інноваційна здатність» (від 63 місця у 2014 р. до 40 у 2019 р.), як елемент інтелектуалізування знань та їх комерціалізування. Навички перебувають на найвищих зі всіх субіндексів протягом 2014–2019 рр. (оптимуму досягнуто у 2016–2017 рр. із 34 та 35 місцями, відповідно). А у 2018 р. Україна опустилася на 46 позицію, у 2019 р. піднялася лишень на дві позиції (див. рис. 3) [19; 22].

Високий рівень складності, новизна вимог, пов'язаних із глобалізаційними процесами, євроінтегруванням економіки України всту-

пають сьогодні у певне протиріччя із наявним вітчизняним кадровим потенціалом, станом кадрової роботи, ситуацією на ринку праці.

Окрім того, негативний вплив спровокований війною через глобальну еміграцію, в т.ч. й економічно активного населення (робочої сили).

Постає нагальна необхідність щодо адаптування систем вітчизняного менеджменту (управління), систем мотивування праці, персоналу, включаючи менеджерів підприємств щодо умов внутрішньої, зовнішньої (зокрема, на європейському ринку) конкуренції [2, с. 62].

Важливим також виступає налагодження процесів щодо визнання документів про освіту вітчизняного зразка у країнах ЄС (супроводжується це проблемами щодо рівнів відповідності, взаємо узгодженості вітчизняних та європейських навчальних планів підготовки кадрів згідно вимогами ЄС тощо) [1; 2, с. 60–63; 15].

Враховуючи негативні тренди (рис. 1, 3), доцільним є активізування процесів управління конкурентоспроможністю персоналу вітчизняними підприємствами із врахуванням позитивного впливу цифровізації.

Для розроблення ефективної системи управління людськими ресурсами необхідно проаналізувати основні чинники, що впливатимуть на неї. Тому доцільно розвинути класифікування факторів конкурентоспроможності підприємств. Ступінь проявлення конкурентних переваг підприємства (в т.ч. персоналу) визначається зовнішніми, внутрішніми чинниками (табл. 1). Внутрішні забезпечуються умовами, які дозволяють працівникам підпри-

ємства повністю реалізовувати власний творчий потенціал [15, с. 31–36].

Зовнішні забезпечуються потенційними можливостями щодо набору нових працівників, підвищення кваліфікації існуючих тощо. Під рівнем конкурентоспроможності людських ресурсів (персоналу) підприємств прийнято розуміти ступінь «розвитку сукупності можливостей індивіда відносно його кваліфікації, компетентностей у процесі трудової діяльності» [4, с. 369]. Конкурентоспроможність індивіда – це «відмінні особливості, що відокремлюють індивіда від інших на ринку праці чи в межах даного підприємства» [4, с. 369]. За ринкових умов відбувається безперервне трансформування моделі працівника. Найдинамічнішою виступає професійна складова даної моделі (рівні знань, майстерності, отримання навичок, накопиченого досвіду у конкретних сферах діяльності). Рівень «якості» персоналу визначається саме його кваліфікацією [3].

Особливо актуальним це стає за кризових умов господарювання, адже за кожним елементом, етапом функціонування будь-якого підприємства стоїть саме діяльність людини (виготовлення продукції, надання послуги, фінансування, управління тощо) [3; 4; 6; 7; 12]. Тому основним чинником формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств (а в глобальному – рейтингових позицій України) виступають трудові ресурси, зокрема їх рівень якості. Для підвищення конкурентоспроможності потрібно управляти трудовими ресурсами враховуючи їх особливості, умови внутрішнього, зовнішнього середовища.

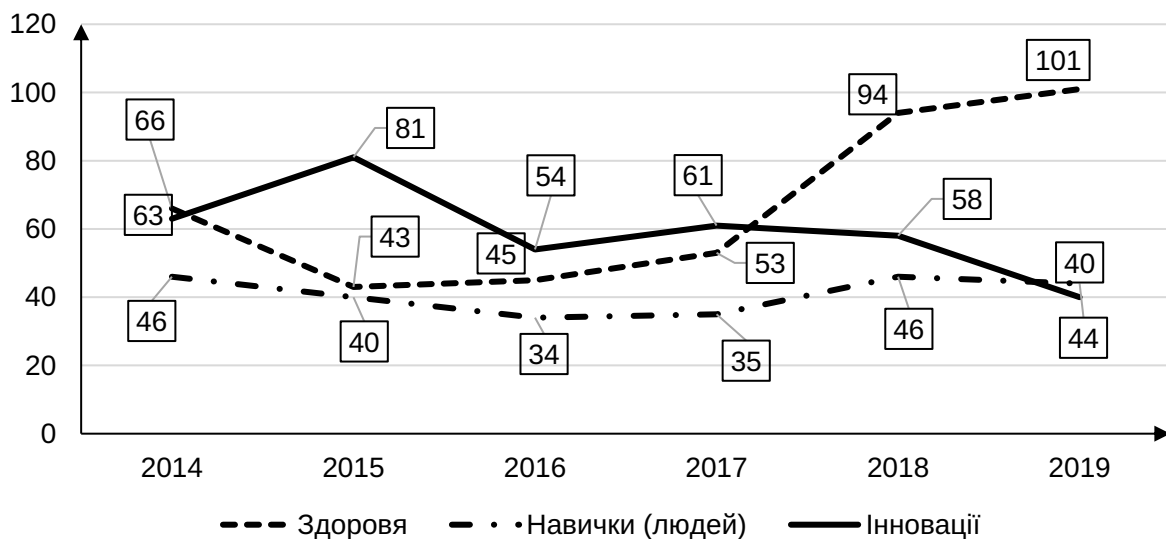


Рис. 3. Динаміка місць України у глобальному рейтингу конкурентоспроможності країн за субіндексами людського капіталу та інноваційною здатністю [19; 22]

Таблиця 1

## Класифікування факторів конкурентоспроможності підприємства

Критеріальні ознаки	Види факторів
За середовищем виникнення	Внутрішні, зовнішні
За джерелами походження*	Галузеві, країнні*, регіональні*, міжнародні*
За сферою походження*	Науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні чинники, культурні*, енергетичні*, екологічні, політичні тощо
За сферою формування*	Конкурентного ринкового середовища, фактори конкурентного потенціалу підприємства, конкурентного професійного і кваліфікаційного потенціалу персоналу*, конкурентного технологічного потенціалу*, конкурентоспроможності продукції (послуг, робіт) тощо
За рівнем застосування передових технологій*	Традиційні, інноваційні (діджиталізовані)*
За тривалістю дії	Постійні, змінні
За вартісною характеристикою	Цінові, нецінові
За характером дії	Основні, доповнюючі

\* - доповнено та розвинено на основі [4; 5; 7; 11]

Ефективними мають бути всі функції управління персоналом. Необхідно формувати інноваційні системи розвитку, заохочення, перекваліфікування персоналу, розглядаючи його із економічного, соціального аспектів [1; 4; 6; 7; 11; 12].

Роль і значення персоналу у підвищенні рівня конкурентоспроможності вітчизняного підприємства важко недооцінити. Саме персонал створює продукцію (послуги), за рахунок реалізування яких отримується прибуток, формує імідж підприємства, генерує ідеї, запроваджує інноваційні методи виробництва, управління тощо. Кістяк трудового потенціалу підприємства повинні складати сукупні здібності всіх працівників, що є необхідними для обрання, виконання, координування дій із забезпечення конкурентних переваг вітчизняного підприємства на певних (зокрема й міжнародному) ринках.

Основними завданнями управління трудовими ресурсами мають виступати наступні [1; 3; 5; 6; 12; 13; 15]: встановлення необхідних параметрів: чисельності, складу працівників підприємства, що відповідають специфіці діяльності, будуть здатними забезпечити досягнення стратегічних цілей, реалізування завдань із розвитку тощо; обрання найефективніших форм залучення та утримання (збереження) трудових ресурсів; формування необхідних організаційно-економічних умов для поєднання інтересів всіх працівників із інтересами підприємства, його власників,

стейкхолдерів; забезпечення гармонійних темпів зростання рівнів продуктивності, ефективності праці (роботи); ефективно застосування форм мотивування персоналу тощо. Саме тому формування системи управління (менеджменту) персоналом вітчизняного промислового підприємства виступає основою його діяльності. Про рівень ефективності системи свідчитимуть результати підприємницької діяльності, конкурентоздатність.

Ключовою ціллю управління трудовими ресурсами є мінімізування витрат підприємства на формування, утримання трудових ресурсів, комунікування їх на основі цифровізації, цифрового трансформування та максимізування результатів від використання переваг діджиталізації тощо (табл. 2) [5; 6].

Управління розвитком персоналу вітчизняного підприємства за кризових умов господарювання має сконцентруватися на вирішенні ключових проблем: розроблення стратегії із питань формування кваліфікованого персоналу; встановлення потреб у навчанні працівників (в розрізі спеціальностей, професій); обрання форм, методів професійного розвитку працівників; фінансове забезпечення навчання, підвищення кваліфікації тощо (табл. 2).

Формування вітчизняними підприємствами особливостей для ефективної роботи власного персоналу, розвивання, підвищення їх знань, рівня підготовки, кваліфікації, постійний розвиток, організування роботи, стиму-

Таблиця 2

**Рекомендовані шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу вітчизняного підприємства за кризових умов господарювання**

Рекомендовані шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу	Прогнозовані результати
Формування комплексного механізму підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу	Формування відповідних кількісних та якісних характеристик персоналу, реалізування яких дозволить досягненню необхідного рівня конкурентоспроможності персоналу (підприємства)
Підвищення рівня оплати праці, покращення системи матеріальної, моральної зацікавленості, покращення умов праці тощо	Формування умов задля високопродуктивної роботи, створення високого рівня вмотивованості, самодисципліни, сприяння виробленню у працівників звичок до взаємодії, співпраці тощо
Проведення систематичного оцінювання, атестування кадрів	Підвищення рівня ефективності управління персоналом, досягнення стратегічних цілей при оптимізуванні витрат на робочу силу
Формування системи розвитку кадрів, здійснення їх підготовки, перепідготовки	Підвищення рівнів кваліфікації персоналу, його продуктивності праці, якості надання послуг, забезпечення професійно-кваліфікаційного росту шляхом кар'єрного планування
Формування кадрових резервів	Стратегічне планування потреб у кваліфікованих управлінських кадрах та їх забезпечення
Оптимізування внутрішнього комунікування	Застосування спеціалізованого програмного забезпечення, систем електронного документообігу, платформ із управління ефективністю тощо

*Джерело: узагальнено на основі [6; 9; 13; 15]*

лювання працівників ставатимуть перевагою, недосяжною для конкурентів.

**Висновки.** Дослідження підтверджує гіпотезу, що саме персонал виступає одним із ключових елементів підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Базою для подальшого економічного відновлення, піднесення вітчизняного підприємництва повинне виступати збереження, розвиток його людського потенціалу (на макро-, мезо- та мікроекономічних рівнях). Необхідно формувати передумови задля підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу саме на рівні окремих вітчизняних підприємств застосовуючи організаційні, правові, фінансово-економічні, соціальні та інші важелі. Дані процеси сприятимуть ефективніше використовувати наяв-

ний людський капітал в Україні, повернути втрачений (через імміграцію). Кінцевим очікуваним результатом стануть новітні можливості щодо формування, використання інноваційного потенціалу. Останній сприятиме визначенню участі вітчизняних підприємств, їх працівників в конкурентних умовах, їх конкурентні позиції на внутрішньому, зовнішніх ринках тощо. Також слід констатувати наявність суттєвих переваг для вітчизняних підприємств, що здійснюють цифрове трансформування, від застосування цифрових технологій (цифровізації).

Перспективи досліджень полягатимуть в урахуванні впливу динамічності еміграційних процесів під час війни та цифровізації на рівень конкурентоспроможності потенційних працівників на ринку праці України.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Арапова О. М., Горицька К. М. Конкурентоспроможність персоналу та її значення у діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4203>.
2. Близнюк В. В. Освітні послуги як детермінантна конкурентоспроможності людського потенціалу. *Ринок праці та освіти: пошук взаємодії*: Зб. наук. статей. Під наук. ред. І. Л. Петрової. Київ: Таксон, 2007. С. 60–69.
3. Богиня Д. П., Куліков Г. Т., Лісогор Л. С. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудо-вих відносин: монографія. Київ: Ін-т економіки НАН України, 2003. 213 с.

4. Геращенко І. М. Людські ресурси як основний чинник конкурентоспроможності та стратегічного планування підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2019. № 11. С. 368–375.
5. Грішнова О., Шпарко О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання. *Україна: аспекти праці*. 2004. № 3. С. 3–9.
6. Гук Л. П., Біліченко С. П. Гнучкі форми зайнятості та мобільність робочої сили в умовах економічної нестабільності. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Випуск 2 (65). С. 5–12.
7. Завербний А., Макарова Ю. Проблеми і потенційні можливості реалізування інноваційних стратегій для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/984>.
8. Завербний А., Ніценко Д. Проблеми та перспективи застосування бенчмаркінгу підприємствами як елемент конкурентного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1947>.
9. Завербний А. С., Сокульський Н. Р. Пандемія як каталізатор цифровізації банківської системи в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7298&i=0>.
10. Зибарева О., Воронюк Т. Потенціал соціальної відповідальності підприємства в системі управління його конкурентоспроможністю. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Випуск 1 (85). С. 104–122.
11. Касич А. О., Ляшенко Г. О. Інновації як чинник конкурентоспроможності міжнародних автомобільних компаній. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10018>.
12. Лібанова Е. М. Проблеми розвитку ринку праці в контексті соціальної політики України, загроз та викликів ХХІ століття. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2012. № 2. С. 41–46.
13. Смірнов О. О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу на основі збереження й розвитку людського потенціалу підприємств. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 71–76.
14. Чирва Ю., Завербний А. Оцінювання рівня втрат трудових ресурсів в Україні у зв'язку із вимушеною міграцією через збройну агресію: проблеми і перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1931>.
15. Шахно А. Ю. Роль держави в забезпеченні процесу розвитку та управління трудовим потенціалом України. *Держава та регіон. Серія: Економіка і підприємництво*. 2010. № 5. С. 31–39.
16. Drucker P. On the Profession of Management. Harvard Business Review Book. Hardcover, 1998, 201 p.
17. Porter M. «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», Harvard Business Review, May/June 1987, pp. 43–59.
18. Porter M. On Competition, Boston: Harvard Business School. 1998.
19. The Global Competitiveness Report 2019 (WEF, 2022). URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf) (Accessed 24 April 2023).
20. Thompson A., Strickland A. Crafting and implementing strategy. 15 th edition. Irwin. 2006. 620 p.
21. World Competitiveness Center. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking>.
22. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/reports>.

## REFERENCES:

1. Arapova O. M., Gorycka K. M. (2015). Konkurentospromozhnist personalu ta jiji znachnnya u dijalnosti pidpryjemstva [Competitiveness of personnel and its importance in the company's activities]. *Efektivna ekonomika*, vol. 7. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4203> (in Ukrainian)
2. Bliznyk V. V. (2007). Educational services as determinant of competitiveness of human potential. The labor market and education Search interactions: Coll. Science. Articles. Under sciences. Ed. IL Petrova., Tucson, Kyiv, Ukraine, pp. 60–69. (in Ukrainian)
3. Bohynia D. P., Kulikov H. T., Lisohor L. S. (2003). Konkurentospromozhnist robochoi syly v systemi sotsialno-trudovykh vidnosyn [Labor Market Competitiveness in the System of Social and Labor Relations]. Kyiv: In-t ekonomiky NAN Ukrainy, 213 p. (in Ukrainian)
4. Gerashchenko I. M. (2019). Lyudski resursy jak osnovnyj chynyk konkurentospromozhnosti ta strategichnogo planuvanya pidpryjemstva [Human resources as the main factor of competitiveness and strategic planning of an enterprise]. *BIZNESINFORM*, vol. 11, pp. 368–375. (in Ukrainian)
5. Hrishnova O., Shparko O. (2004). Konkurentospromozhnist personalu pidpryemstva: kryterii vyznachennia ta pokaznyky vymiriuvannia [Competitiveness of the Personnel of the Enterprise: Definition Criteria and Indicators of Measurement]. *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. 3, pp. 3–9. (in Ukrainian)

6. Guk L. P., Bilichenko S. P. (2022). Gnuchki formy zajnyatosti ta mobilnist robochoji syly v umovakh ekonomichnoji nestabilnosti [Flexible work arrangement and labour mobility in an economically unstable environment]. *Naukovi praci Mizhregionalnoji akademiji upravliny personalom. Ekonomichni nauky*, vol. 2 (65), pp. 5–12. (in Ukrainian)
7. Zaverbnyj A., Makarova Yu. (2021). Problrmy i potencijni mozhlyvosti realizuvanya inovacijnykh strategij dlya pidvyshchena rivnya konkurentospromozhnosti pidpryjemstva [Problems and potential opportunities for implementing innovative strategies to increase the level of competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 34. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/984>. (in Ukrainian)
8. Zaverbnyj A., Nicenko D. (2022). Problemy ta perspektyvy zastosuvanya benchmarkingu pidpryjemstvamy jak element konkurentnogo rozvytku [Problems and prospects of benchmarking by enterprises as an element of competitive development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 45. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1947>. (in Ukrainian)
9. Zaverbnyj A. S., Sokulskyj N. R. (2021). Pandemija jak katalizator cyfrovizaciji bankivvskojj sytstemy v Ukrajinii [The pandemic as a catalyst for the digitalization of the banking system in Ukraine]. *Investyciji: praktyka ta dosvid*, vol. 2. Available at: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7298&i=0>.
10. Zybareva O., Voronyu T. (2022). Potencial socialnoji vidpovidalnosti pidpryjemstva v systemi upravliny jogo konkurentospromozhnisty [Potential of social responsibility of an enterprise in the system of its competitiveness management]. *Ekonomika ta upravliny pidpryjemstvamy*, vol. 1 (85). pp. 104–122. (in Ukrainian)
11. Kasych A. O., Lyashenko G. O. (2022). Inovaciji jak chynok konkurentospromozhnosti mizhnarodnykh avtomobilnykh kompanij [Innovation as a factor of competitiveness of international automotive companies]. *Efektivna ekonomika*, vol. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10018>. (in Ukrainian)
12. Libanova E. M. (2012). Problemy rozvytku rynku praci v konteksti socialnoji polityky Ukrainy, zagroz tavyklykiv XXI stolitya [Problems of Labor Market Development in the Context of Ukraine's Social Policy, Threats and Challenges of the 21st Century]. *Rynok praci ta zajnyatist naselenya*, vol. 2, pp. 41–46. (in Ukrainian)
13. Smirnov O. O. (2010). Pidvyshchena konkurentospromozhnosti personalu na osnovi zberezhenya j rozvytku lyudskogo potencialu pidpryjemstv [Increasing the competitiveness of personnel through the preservation and development of human potential of enterprises]. *Naukovi praci KNTU. Ekonomichni nauky*, vol. 17, pp. 71–76. (in Ukrainian)
14. Chyryva Yu., Zaverbnyj A. (2022). Ocinyuvanya rivnya vtrat trudovykh resursiv v Ukrajinii u зв'язку iz vymushenoju migracijeu cherez zbrojnu agresiju: problemy i perspektyvy [Assessment of the level of labor force losses in Ukraine due to forced migration due to armed aggression: problems and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 45. Available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1931>. (in Ukrainian)
15. Shakhno A. U. (2010). Rol derzhavy v zabezpecheni procesu rozvytku ta upravliny trudovym potencialom Ukrainy [The state's role in ensuring development process and management labor potential of Ukraine]. *Derzhava ta region. Serija: Ekonomika i pidpryjemnyctvo*, vol. 5, pp. 31–39. (in Ukrainian)
16. Drucker P. (1998). On the Profession of Management. Harvard Business Review Book. Hardcover, 201 p.
17. Porter, M. (1987). «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», Harvard Business Review, May/June 1987, pp. 43–59.
18. Porter, M. (1998). On Competition, Boston: Harvard Business School.
19. The Global Competitiveness Report (2022). Available at: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf).
20. Thompson A., Strickland A. (2006). Crafting and implementing strategy. 15 th edition. Irwin. 620 p.
21. World Competitiveness Center (2023). Available at: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking>.
22. World Economic Forum (2023). Available at: <https://www.weforum.org/reports>.