

- ті України. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 3. С. 118–121. URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/3-2016/30.pdf>
6. Довгань Л. Є., Дудукало Г. О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. № 48. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/2986/1/41.pdf>
 7. Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія «Економіка»*. 2014. Вип. X. С. 96–103.
 8. Харченко В. А. Особливості застосування системного підходу до управління підприємством. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2012. Вип. 1. Т. 2. С. 242–246.
 9. Згуровський М. З., Панкратова Н. Д. Системный анализ: проблемы, методология, приложения : монография. Киев : Наукова думка, 2011. 728 с.

REFERENCES

- Dakhno, I. I., and Aliieva-Baranovska, V. M. *Zovnishnyoekonomichna diialnist-3* [Foreign Economic Activity-3]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2018.
- Dovhan, L. Ye., and Dudukalo, H. O. "Formuvannia orhantzatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom" [Formation of Organizational and Economic Mechanism for Effective Management of an Enterprise]. *Ekonomichni visnyk NTUU «KPI»*, no. 48 (2012). <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/2986/1/41.pdf>
- Kharchenko, V. A. "Osoblyvosti zastosuvannia systemnoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom" [Peculiarities of Applying a System Approach to Enterprise Management]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, vol. 2, no. 1 (2012): 242-246.
- Khvostina, I. M. "Mekhanizm upravlinnia rozvytkom pidpriemstva" [Mechanism of Management of Enterprise Development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 1 (2015): 30-33. http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2015/9.pdf
- Kozak, Yu. *Mizhnarodna makroekonomika* [International Macroeconomics]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2017.
- Shmyhol, N. M., and Pavliuk, T. S. "Problemni pytannia rozvytku zovnishnyoekonomichnoi diialnosti Ukrainy" [Problematic Issues of Development of Foreign Economic Activity of Ukraine]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, iss. 3 (2016): 118-121. <http://bses.in.ua/journals/2016/3-2016/30.pdf>
- Ustenko, A. O. "Systema upravlinnia pidpriemstvom" [Enterprise Management System]. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Serii «Ekonomika»*, no. X (2014): 96-103.
- Zgurivskiy, M. Z., and Pankratova, N. D. *Sistemnyy analiz: problemy, metodologiya, prilozheniya* [System Analysis: Problems, Methodology, Applications]. Kyiv: Naukova dumka, 2011.
- Zinchuk, T. et al. *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta zovnishnyoekonomichna diialnist* [International Economic Relations and Foreign Economic Activity]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2019.

УДК 331.546

JEL: J24; M11; M21; O15

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-157-166>

ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УЗГОДЖЕНОСТІ РІВНІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ТА ПІДПРИЄМСТВ

©2023 ГЕРАЩЕНКО І. М.

УДК 331.546

JEL: J24; M11; M21; O15

Геращенко І. М. Планування стратегії підприємства через забезпечення узгодженості рівнів конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств

Для забезпечення очікуваної результативності трудового процесу конкурентоспроможними на ринку праці мають бути як людські ресурси – завдяки формуванню та розвитку необхідних компетентностей, так і підприємства-роботодавці – завдяки створенню сприятливих умов праці, її гідної оплати для забезпечення необхідної якості трудового життя. На ринку праці представлено безліч учасників, які пропонують здатність до праці (наймані працівники), є її споживачами (роботодавці), посередниками (рекрутингові агенції), задають правила регулювання відносин між цими учасниками (державна опосередковано через держаний центр зайнятості). Їх інтереси, уподобання, вимоги та взаємовідносини найчастіше не узгоджені між собою, причиною чого є вплив безлічі чинників. Як інструментарій даного етапу дослідження обрано метод нечітких множин, сутність якого полягає в тому, що неможливо чітко визначити кількісні параметри об'єкта, що вивчається, але можна більш точно описати його характеристики за допомогою лінгвістичних змінних «добре», «середній», «високий» тощо. Етапом реалізації методу нечіткого виводу виступає проведення фазифікації вихідної лінгвістичної змінної «ступінь узгодженості рівнів конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств на ринку праці». На наступному етапі методичного підходу до забезпечення узгодженості рівнів конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств на ринку праці проводиться розробка комплексу типових заходів із забезпечення взаємної відповідності вимог роботодавців та найманих працівників до їх конкурентоспроможності, якими можуть користуватися: роботодавці при формуванні вимог до компетентностей працівників; працівники – при визначенні можливості працевлаштування та оцінюванні власного компетентнісного рівня; освітні установи – при створенні навчальних програм та планів; центри зайнятості – при проведенні аналізу та моніторингу ринку праці, розробленні програм професійної підготовки безробітних і виконанні заявок роботодавців на закриття існуючих вакансій. Запропонований методичний підхід дозволяє перейти від багатопараметричної задачі в умовах різноманітності параметрів до вирішення задачі за допомогою значень функцій належності нечіткої множини рівнів конкурентоспроможності. Отримані результати дозволяють на основі кількісного критерію сформулювати

рівень вже працюючого персоналу на підприємстві та визначати для нього потенційних конкурентів на ринку праці з позиції привабливості даного роботодавця.

Ключові слова: планування, забезпечення, узгодженість, стратегія, підприємство, рівні, конкурентоспроможність людських ресурсів, конкурентоспроможність підприємств.

Рис.: 5. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 8.

Герашченко Інна Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: Prepodovatel_@ukr.net

UDC 331.546

JEL: J24; M11; M21; O15

Herashchenko I. M. Planning the Enterprise Strategy by Provision of Consistency in the Levels of Competitiveness of Human Resources and Enterprises

To ensure the expected effectiveness of the labor process, human resources – through the formation and development of the necessary competencies, along with employing enterprises – through the creation of favorable conditions of work and a decent pay to ensure the necessary quality of working life – should be competitive in the labor market. There are many participants in the labor market who offer the ability to work (employees), the labor consumers (employers), the labor intermediaries (recruitment agencies), the authorities that set the rules for regulating relations between these participants (the State, acting indirectly through the employment centers). Their interests, preferences, requirements and relationships are often not consistent with each other, the reason for which is the influence of many factors. As an instrumentarium for this stage of research, the method of fuzzy sets was chosen, the essence of which is that it is impossible to clearly define the quantitative parameters of the object under study, but it is possible to more accurately describe its characteristics using linguistic variables such as «good», «medium», «high», etc. The stage of implementation of the fuzzy inference method is the phasefication of the initial linguistic variable «the degree of consistency of the levels of competitiveness of human resources and enterprises in the labor market». At the next stage of the methodological approach to providing consistency of the levels of competitiveness of human resources and enterprises in the labor market, a set of standard measures is being developed to ensure mutual compliance of the requirements of employers and employees to their competitiveness, which can be used: by employers in the formation of requirements for the competencies of employees; by employees – when determining employment opportunities and assessing their own competence level; by educational institutions – when creating curricula and plans; by employment centers – when analyzing and monitoring the labor market, developing vocational training programs for the unemployed and fulfilling the employers' applications to fill existing vacancies. The proposed methodical approach allows moving from a multi-parametric problem in conditions of different types of parameters to solving the problem using the values of the function of belonging to a fuzzy set of levels of competitiveness. The obtained results allow, on the basis of a quantitative criterion, to formulate the level of already working personnel at the enterprise and to determine for it potential competitors in the labor market from the position of attractiveness of a certain employer.

Keywords: planning, provision, consistency, strategy, enterprise, levels, competitiveness of human resources, competitiveness of enterprises.

Fig.: 5. **Tabl.:** 4. **Bibl.:** 8.

Herashchenko Inna M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Logistics and Innovation, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: Prepodovatel_@ukr.net

У сучасних умовах соціально-економічних перетворень, які актуалізуються щодо євроінтеграційних і глобалізаційних процесів, пріоритетного значення набувають питання людського розвитку з урахуванням особливостей перебігу тенденцій на ринку праці, створення умов для реалізації трудового потенціалу людських ресурсів при формуванні доданої вартості за рахунок використання інтелектуальних технологій праці, які вимагають зростання компетентностей працівників, що є підґрунтям їх конкурентоспроможності.

Таким чином, для забезпечення очікуваної результативності трудового процесу конкурентоспроможними на ринку праці мають бути як людські ресурси – за рахунок формування та розвитку необхідних компетентностей, так і підприємства-роботодавці – за рахунок створення сприятливих умов праці, її гідної оплати для забезпечення необхідної якості трудового життя. Усунення існуючої неузгодженості між конкурентоспроможністю підприємств як роботодавців та людських ресурсів на ринку праці дозволить підвищити ефективність виробництва, забезпечити активізацію людського розвитку, стабілізувати та зменшити соціально-економічні прояви існуючої кризи в економіці країни.

Основою наукового пошуку у сфері формування, оцінювання, забезпечення та підвищення рівня конкурентоспроможності людських ресурсів на ринку праці та конкурентоспроможності підприємств як роботодавців стали роботи: Герашченко І. М. [1; 2], Місько Г. В. [3], Сікори Л. С. зі співавторами [4], Штовби С. Д. [5], Якименко Н. В. [6], Arya R., P. Singh [7], Zadeh L. A. [8].

Аналіз наукових напрацювань дозволив зробити висновок, що питання визначення конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств на ринку праці, обґрунтування напрямів гармонізації дій роботодавців для створення сприятливих умов праці та працівників щодо формування та розвитку необхідних для підвищення ефективності господарювання компетентностей залишаються недостатньо розробленими.

Метою статті є подальший розвиток методичного підходу до забезпечення узгодженості рівнів конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств як роботодавців на ринку праці для планування стратегії підприємства.

На ринку праці представлено безліч учасників, які пропонують здатність до праці (наймані працівники), є її споживачами (роботодавці), посередниками

(рекрутингові агенції), задають правила регулювання відносин між цими учасниками (держава опосередковано через державний центр зайнятості). Їх інтереси, уподобання, вимоги та взаємовідносини найчастіше не узгоджені між собою, причиною чого є вплив безлічі чинників. Необхідно забезпечення ступеня узгодженості рівнів конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств на ринку праці, тобто розрахунку таких меж шкали, в контексті якої означені рівні знаходяться в одному інтервалі, а вимоги, що висувуються цими суб'єктами один до одного, – збігаються (рис. 1). Як інструментарій даного етапу дослідження обрано метод нечітких множин, сутність якого полягає в тому, що неможливо чітко визначити кількісні параметри об'єкта, що вивчається, але можна більш точно описати його характеристики за допомогою лінгвістичних змінних «добре», «середній», «високий» тощо. Нечітка множина – це такий набір об'єктів, в якому немає або з певних причин неможливо чітко розмежування між об'єктами, що належать даному набору, і об'єктами, що йому не належать [1–4].

Нечітка змінна – це те ж саме, що і нечітке число, тільки з додаванням імені, за яким формалізується поняття, що описано цим числом. Використання метода нечітких множин надає ряд переваг, адже дозволяє: включати в аналіз якісні змінні; оперувати нечіткими вихідними даними; оперувати лінгвістичними критеріями; швидко моделювати складні динамічні системи та порівнювати їх із заданим ступенем точності; долати недоліки й обмеження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємства на ринку праці.

Характеристикою нечіткої множини виступає функція приналежності (*Membership Function*). Позначимо через $Mf_c(x)$ – ступінь належності до нечіткої множини C , що представляє собою узагальнення поняття характеристичної функції звичайної множини. Тоді нечіткою множиною C називається безліч впорядкованих пар вигляду $C = \{Mf_c(x) / x\}$, $Mf_c(x) [0; 1]$. Значення $Mf_c(x) = 0$ означає відсутність приналежності до множини, 1 – повну приналежність [3].

Коли оперують поняттям «нечітка логіка», мають на увазі систему нечіткого виведення, що лежить в основі різноманітних експертних і управлінських процесів. Основними етапами нечіткого виведення є (рис. 2):

1. *Фазифікація вхідних параметрів*. Фазифікацією, або введенням нечіткості, називається процес знаходження функції належності нечітких множин на основі звичайних вихідних даних [8].
2. *Формування бази правил системи нечіткого виведення*, що представляє собою формальне подання емпіричних знань експерта в певній проблемній сфері.

3. *Агрегування, або композиція*, метою якого є визначення ступеня істинності по кожному з правил систем нечіткого виведення.

4. *Дефазифікація* (приведення до чіткості) [5;6].

Використання теорії нечітких множин базується на правильній побудові закону розподілу та функції належності – побудови інтервальних шкал для оцінювання рівня конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємства. Визначені дії одержано за допомогою експертів, на основі обробки думок яких будується функція належності [4].

Відповідно до першого етапу методичного підходу забезпечення узгодженості рівнів конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств як роботодавців на ринку праці обирається експертна група. На другому етапі методичного підходу здійснюється розрахунок ступеня належності до нечіткої множини станів вхідних змінних – рівня конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємства на ринку праці – на основі узагальнення думки експертів, яка визначається як відношення суми балів, виставлених експертами за кожним елементом універсальної множини, до загальної кількості експертів [1]. Результати обробки думок експертів наведено в табл. 1, табл. 2.

Графіки функцій належності термів лінгвістичної змінної «рівень конкурентоспроможності людських ресурсів на ринку праці» та «рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку праці» для вхідних лінгвістичних змінних, побудовані на основі обробки думок експертів, наведено на рис. 3, рис. 4. За аналогією послідовності розрахунку ступеня узгодження думок експертів визначено коефіцієнт конкордації, який дорівнює 0,78, що є достатнім для того, щоб вважати думки експертів узгодженими між собою.

Визначення функції належності лінгвістичних змінних з використанням методу експертної оцінки дає змогу кількісно обґрунтувати якісні рівні шкали для оцінки рівнів конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємства на ринку праці з метою узгодженості цих значень.

Виходячи з графічного відображення та ґрунтуючись на результатах обробки думок експертів при визначенні рівня конкурентоспроможності людських ресурсів якісному рівню «низький» відповідає нечіткий кількісний інтервал $[0-0,4]$, «середній» – $[0,2-0,8]$, «високий» – $[0,6-1,0]$; рівень конкурентоспроможності підприємства обґрунтований такими інтервалами: «низький» – $[0-0,4]$, «середній» – $[0,2-0,8]$, «високий» – $[0,5-1,0]$.

Наступним етапом реалізації методу нечіткого виведення виступає проведення фазифікації вихідної лінгвістичної змінної «ступінь узгодженості рівнів конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств на ринку праці» (табл. 3, рис. 5).

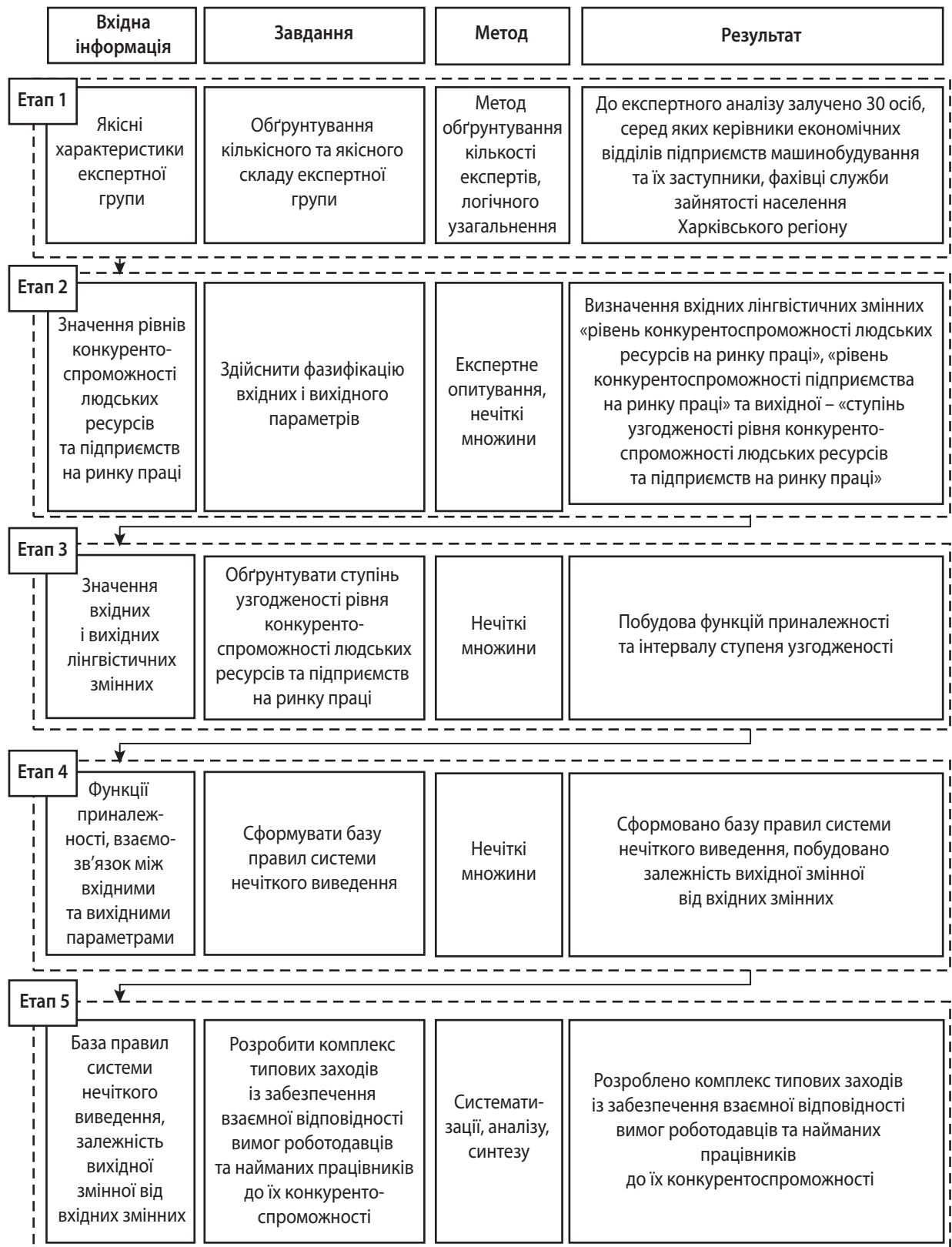


Рис. 1. Послідовність реалізації методичного підходу до забезпечення узгодженості рівнів конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств як роботодавців на ринку праці

Джерело: авторська розробка.

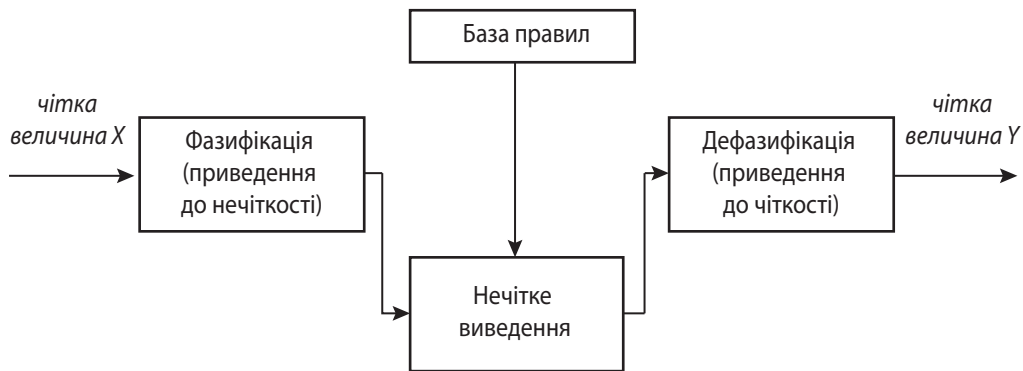


Рис. 2. Схема нечіткого логічного виведення

Джерело: сформовано автором на основі [5; 6].

Таблиця 1

Результати обробки думок експертів за вхідною лінгвістичною змінною «рівень конкурентоспроможності людських ресурсів на ринку праці»

Якісні рівні вхідних показників	Найменування показників	Кількісні рівні вхідних показників									
		0-0,1	0,1-0,2	0,2-0,3	0,3-0,4	0,4-0,5	0,5-0,6	0,6-0,7	0,7-0,8	0,8-0,9	0,9-1
Низький	Σ балів	30	30	10	0	0	0	0	0	0	0
	ε ¹	1,00	1,00	0,33	0	0	0	0	0	0	0
Середній	Σ балів	0	0	20	30	30	30	10	0	0	0
	ε	0	0	0,67	1,00	1,00	1,00	0,33	0	0	0
Високий	Σ балів	0	0	0	0	0	0	20	30	30	30
	ε	0	0	0	0	0	0	0,67	1,00	1,00	1,00

Примітка: ¹ – ступінь належності кількісного рівня показника якісному рівню.

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 2

Результати обробки думок експертів за вхідною лінгвістичною змінною «рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку праці»

Якісні рівні вхідних показників	Найменування показників	Кількісні рівні вхідних показників									
		0-0,1	0,1-0,2	0,2-0,3	0,3-0,4	0,4-0,5	0,5-0,6	0,6-0,7	0,7-0,8	0,8-0,9	0,9-1
Низький	Σ балів	30	30	10	0	0	0	0	0	0	0
	ε ¹	1,00	1,0	0,33	0	0	0	0	0	0	0
Середній	Σ балів	0	0	20	30	30	25	10	1	0	0
	ε	0	0	0,67	1,00	1,00	0,83	0,33	0,03	0	0
Високий	Σ балів	0	0	0	0	0	5	20	29	30	30
	ε	0	0	0	0	0	0,17	0,67	0,97	1,00	1,00

Примітка: ¹ – ступінь належності кількісного рівня показника якісному рівню.

Джерело: авторська розробка.

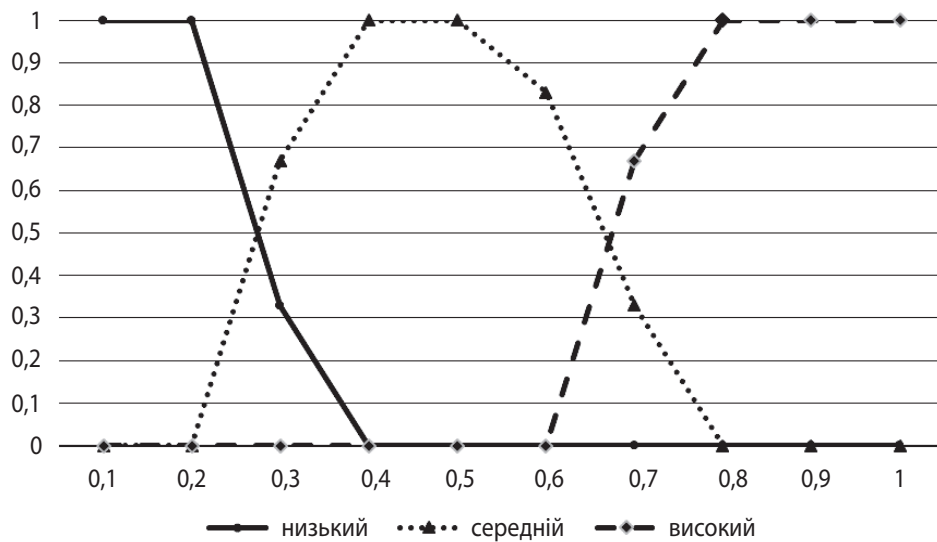


Рис. 3. Графіки функцій належності термів лінгвістичної змінної «рівень конкурентоспроможності людських ресурсів на ринку праці» за результатами обробки думок експертів

Джерело: авторська розробка.

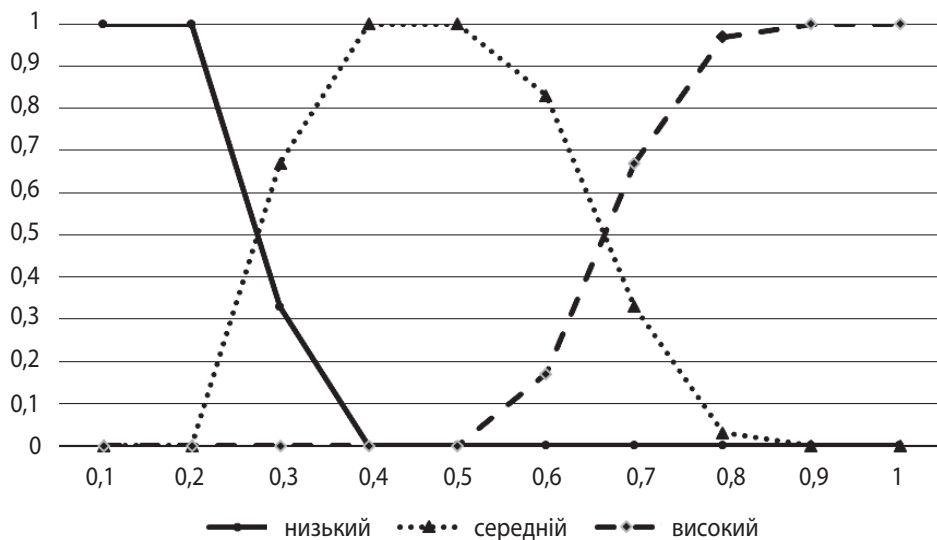


Рис. 4. Графіки функцій належності термів лінгвістичної змінної «рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку праці» за результатами обробки думок експертів

Джерело: авторська розробка.

На наступному етапі методичного підходу забезпечення узгодженості рівнів конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств на ринку праці розробляється комплекс типових заходів із забезпечення взаємної відповідності вимог роботодавців і найманих працівників до їх конкурентоспроможності, якими можуть користуватися: роботодавці – при формуванні вимог до компетентностей працівників, працівники – при визначенні можливості працевлаштування й оцінюванні власного компетентнісного рівня, освітні установи – при створенні навчальних програм та планів, Центри зайнятості – при проведенні аналізу та моніторингу ринку праці, розробленні програм професійної під-

готовки безробітних і виконанні заявок роботодавців на закриття існуючих вакансій (табл. 4).

Стосовно ризиків, які мають місце по відношенню до людських ресурсів, чий рівень конкурентоспроможності має середній і високий рівні в межах досліджуваної вибірки підприємств, то відокремлено такі:

- ✦ марнування часу на виконання тих завдань, які не приносять матеріального та морально-го задоволення;
- ✦ активізація синдрому професійного вигорання;
- ✦ збільшення конфліктності в колективі;
- ✦ психологічний дискомфорт;
- ✦ промислове шпигунство тощо.

Результати обробки думок експертів за вихідною лінгвістичною змінною «ступінь узгодженості рівнів конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств на ринку праці»

Якісні рівні вхідних показників	Найменування показників	Кількісні рівні вхідних показників										
		0-0,1	0,1-0,2	0,2-0,3	0,3-0,4	0,4-0,5	0,5-0,6	0,6-0,7	0,7-0,8	0,8-0,9	0,9-1	
Дуже низький	Σ балів	30	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	ε ¹	1,00	0,53	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Низький	Σ балів	0	14	30	17	0	0	0	0	0	0	0
	ε ¹	0	0,47	1,00	0,57	0	0	0	0	0	0	0
Середній	Σ балів	0	0	0	13	30	30	11	0	0	0	0
	ε	0	0	0	0,43	1,00	1,00	0,37	0	0	0	0
Високий	Σ балів	0	0	0	0	0	0	19	30	17	0	0
	ε	0	0	0	0	0	0	0,63	1,00	0,57	0	0
Дуже високий	Σ балів	0	0	0	0	0	0	0	0	13	30	0
	ε ¹	0	0	0	0	0	0	0	0	0,43	1,00	0

Примітка: ¹ – ступінь належності кількісного рівня показника якісному рівню.

Джерело: авторська розробка.

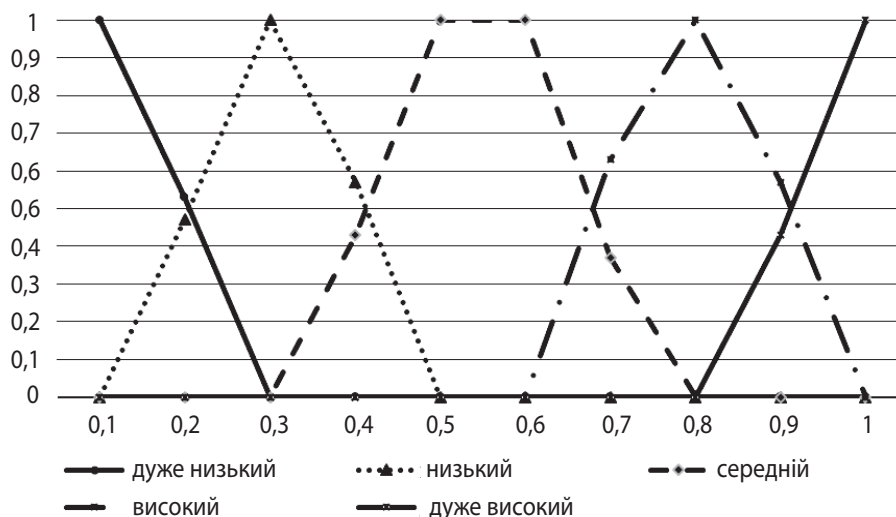


Рис. 5. Графіки функцій належності термів лінгвістичної змінної «ступінь узгодженості рівнів конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств на ринку праці» за результатами обробки думок експертів

Джерело: авторська розробка.

Таким чином, запропонований методичний підхід дозволяє перейти від багатопараметричної задачі в умовах різнотипності параметрів до вирішення задачі за допомогою значень функції належності нечіткої множини рівнів конкурентоспроможності. Ці величини в числовій формі концентрують у собі суб'єктивну думку експертів про рівні конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств на ринку праці.

Це дозволить суб'єктам ринку праці не тільки порівнювати рівні конкурентоспроможності в термі-

нах «низький», «середній», «високий», але й визначати, наскільки саме певне підприємство або кандидат на вакантну посаду/робоче місце краще чи гірше за іншого, визначаючи відстані між ними. Отримані результати дозволяють на основі кількісного критерію сформулювати рівень вже працюючого персоналу на підприємстві та визначати для нього потенційних конкурентів на ринку праці з позиції привабливості для них даного роботодавця. Важливо, що в наведеній оцінці враховується та зіставляється рівень конкурентоспроможності як людських ресурсів, так

Комплекс типових заходів із забезпечення взаємної відповідності вимог роботодавців та найманих працівників до їх конкурентоспроможності

Якісні рівні КС		Ступінь узгодженості рівнів КС	Типові заходи	
ЛР	П		для роботодавців	для найманих працівників
Н	Н	ДН	<ul style="list-style-type: none"> – Уникати підбір працівників з низьким рівнем конкурентоспроможності, адже це може призвести до низькоефективної діяльності, збільшення браку; – формування позитивного іміджу підприємства на ринку праці з метою залучення кадрів високої кваліфікації; – запровадження заходів з посилення кадрової безпеки, що може провокувати зростання плинності кадрів 	<ul style="list-style-type: none"> – Пошук роботодавців з більш високим рівнем конкурентоспроможності; – реалізація заходів з підвищення власного компетентнісного рівня; – тільки офіційне працевлаштування на підприємстві, що унеможливує порушення законодавства про працю
Н	С	Н	<ul style="list-style-type: none"> – Рекомендації попередньої ситуації щодо узгодженості рівнів конкурентоспроможності; – зменшення плинності персоналу, що займає непрестижні робочі місця із незадовільними умовами та мінімальним рівнем оплати праці, або їх скорочення; – скорочення кількості робочих місць зі шкідливими та небезпечними ділянками роботи 	<ul style="list-style-type: none"> – Прагнення працевлаштування на підприємства із середнім та високим рівнем конкурентоспроможності, що надає широкі можливості для самовдосконалення, підвищення професійної компетентності, проходження навчання за рахунок роботодавця, кар'єрного просування, соціального розвитку тощо
Н	В	Н	<ul style="list-style-type: none"> – Працевлаштування працівників із таким рівнем конкурентоспроможності, що дозволить створити ядро колективу; – залучення працівників через формування образу позитивного роботодавця на ринку, створення сприятливих умов праці, реалізацію комплексу мотиваційних заходів; – розробка кадрової політики підприємства, яка передбачає скорочення рівня плинності персоналу із середнім та високим рівнем конкурентоспроможності 	<ul style="list-style-type: none"> – Працевлаштування на підприємство із низьким рівнем конкурентоспроможності розглядати лише як стартап ділової кар'єри або тимчасовий плацдарм в умовах економічного спаду; – тільки офіційне працевлаштування на підприємство, що унеможливує порушення законодавства про працю, що пов'язано із нестабільним економічним становищем підприємства
С	Н	С	<ul style="list-style-type: none"> – Рекомендації попередньої ситуації щодо узгодженості рівнів конкурентоспроможності; – створення умов для реалізації потенціалу персоналу; – проведення моніторингу кадрової безпеки на предмет недопущення хедхантингу досвідченого персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> – Працевлаштування на підприємство із середнім та високим рівнем конкурентоспроможності є плацдармом для реалізації власного трудового потенціалу працівника; – можливість отримання досвіду роботи у високопрофесійній команді та переходу на більш перспективну роботу; – використання потенціалу підприємства для розвитку особистісних, ситуативних та інтелектуальних компетентностей
С	В	В	<ul style="list-style-type: none"> – Проведення жорсткого відбору кандидатів із середнім рівнем конкурентоспроможності персоналу; – можливість економії фонду оплати праці на працівниках із посередніми здатностями за умов виконання однакового завдання із «дорогим» персоналом 	<ul style="list-style-type: none"> – Проведення жорсткого відбору кандидатів із середнім рівнем конкурентоспроможності персоналу; – можливість економії фонду оплати праці на працівниках із посередніми здатностями за умов виконання однакового завдання із «дорогим» персоналом
Якісні рівні КС		Ступінь узгодженості рівнів	Рекомендації	
ЛР	П		для роботодавців	для найманих працівників
С	С	С	<ul style="list-style-type: none"> – Рекомендації попередньої ситуації щодо узгодженості рівнів конкурентоспроможності; – створення умов для реалізації потенціалу персоналу; – проведення моніторингу кадрової безпеки на предмет недопущення хедхантингу досвідченого персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> – Працевлаштування на підприємство із середнім та високим рівнем конкурентоспроможності є плацдармом для реалізації власного трудового потенціалу працівника; – можливість отримання досвіду роботи у високопрофесійній команді та переходу на більш перспективну роботу; – використання потенціалу підприємства для розвитку особистісних, ситуативних та інтелектуальних компетентностей
С	В	В	<ul style="list-style-type: none"> – Проведення жорсткого відбору кандидатів із середнім рівнем конкурентоспроможності персоналу; – можливість економії фонду оплати праці на працівниках із посередніми здатностями за умов виконання однакового завдання із «дорогим» персоналом 	<ul style="list-style-type: none"> – Проведення жорсткого відбору кандидатів із середнім рівнем конкурентоспроможності персоналу; – можливість економії фонду оплати праці на працівниках із посередніми здатностями за умов виконання однакового завдання із «дорогим» персоналом

Якісні рівні КС		Ступінь узгодженості рівнів	Рекомендації	
ЛР	П		для роботодавців	для найманих працівників
В	Н	Н	– Залучення працівників із високим рівнем конкурентоспроможності та їх утримання; – забезпечення працівників соціальним пакетом відповідно до професійно-кваліфікаційного рівня та важливості для підприємства	– Уникати працевлаштування на підприємства із низьким рівнем конкурентоспроможності або розглядати подібні пропозиції в останню чергу; – в разі працевлаштування – високий рівень оплати праці, соціальних пільг, можливість розвитку
В	С	В	– Проведення моніторингу кадрової безпеки на предмет недопущення хедхантингу досвідченого персоналу; – реалізація кадрової політики, яка передбачає запровадження заходів з утримання персоналу, створення атмосфери здорового суперництва, творчої ініціативи та творчості, проведення тимбіндингу	– У разі працевлаштування – високий рівень оплати праці, соціальних пільг, можливість розвитку; – можливість отримання досвіду як основи для розвитку власного потенціалу
В	В	ДВ	– Проведення моніторингу кадрової безпеки на предмет недопущення хедхантингу досвідченого персоналу; – створення умов для розвитку персоналу в контексті корпоративної культури та власних цілей кожного працівника	– Можливість отримання досвіду як основи для розвитку власного потенціалу; – синхронний розвиток власного та корпоративного потенціалу

Джерело: авторська розробка.

і підприємств. Порівнюючи рівень конкурентоспроможності людських ресурсів з отриманою оцінкою, підприємство-роботодавець має можливість у кількісній формі зорієнтуватися, чи є його рівень зависоким, замалим чи відповідає тим умовам, які воно пропонує. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Геращенко І. М. Конкурентоспроможність підприємства та людських ресурсів: визначення та взаємозв'язок // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 24–25 березня 2016 р.). Харків : ВД «НТМТ», 2016. С. 146–148.
2. Геращенко І. М. Модель гармонізації рівня конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємства на ринку праці. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2016. Т. 21. Вип. 1. С. 170–175.
3. Місько Г. В. Обґрунтування застосування теорії нечітких множин в оцінці економічної стратегії підприємств харчової промисловості. URL: http://www.sfprk.at.ua/_fr/0/9014163.doc
4. Сікора Л. С. та ін. Багатоетапні процедури прийняття рішень цілеспрямованими системами в нечітких умовах / Л. С. Сікора, Р. Л. Ткачук, О. С. Довгун, Р. А. Федчишин, М. О. Медиковський. *Моделювання та інформаційні технології*. 2005. Вип. 29. С. 105–110.

5. Штовба С. Д. Введение в теорию нечетких множеств и нечеткую логику проекта. URL: <http://matlab.expontenta.ru/fuzzylogic/book1/>
6. Якименко Н. В., Антіпова А. С. Механізм управління персоналом підприємства та його конкурентоспроможність. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 45. С. 221–224. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8736/1/Yakimenko.pdf>
7. Arya R., Singh P. Fuzzy parametric iterative method for multi-objective linear fractional optimization problems. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*. 2017. Vol. 32. No. 1. P. 421–433. DOI: 10.3233/JIFS-152087.
8. Zadeh L. A. Calculus of Fuzzy Restrictions. In: *Fuzzy Sets and their Applications to Cognitive and Decision Processes* / Ed. by Zadeh L. A. and al. New York : Academic Press, 1975. P. 1–40. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-775260-0.50006-2>

REFERENCES

- Arya, R., and Singh, P. "Fuzzy parametric iterative method for multi-objective linear fractional optimization problems". *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, vol. 32, no. 1 (2017): 421-433. DOI: 10.3233/JIFS-152087
- Herashchenko, I. M. "Konkurentospromozhnist pidpriemstva ta liudskykh resursiv: vyznachennia ta vzaiemozviazok" [Competitiveness of the Enterprise and Human Resources: Definition and Relationship]. *Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka*. Kharkiv: VD «NTMT», 2016. 146-148.

- Herashchenko, I. M. "Model harmonizatsii rivnia konkurento-spromozhnosti liudskikh resursiv ta pidpriemstva na rynku pratsi" [The Harmonization Model of Competitiveness Level of Human Resources and Companies in the Labour Market]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, vol. 21, no. 1 (2016): 170-175.
- Misko, H. V. "Obgruntuvannya zastosuvannya teorii nechitkykh mnozhyn v otsyntsi ekonomichnoi stratehii pidpriemstv kharchovoi promyslovosti" [Justification of the Application of the Theory of Fuzzy Sets in the Evaluation of the Economic Strategy of Food Industry Enterprises]. http://www.sfpk.at.ua/_fr/0/9014163.doc
- Shtovba, S. D. "Vvedeniye v teoriyu nechetskikh mnozhestv i nechetskuyu logiku proekta" [Introduction to Fuzzy Set Theory and Project Fuzzy Logic]. <http://matlab.exponenta.ru/fuzzylogic/book1/>
- Sikora, L. S. et al. "Bahatoetapni protsedury pryiniattia rishen tsilespryamovanymy systemamy v nechitkykh umovakh" [Multi-stage Decision-making Procedures by Goal-directed Systems in Fuzzy Conditions]. *Modeliuvannya ta informatsiini tekhnolohii*, no. 29 (2005): 105-110.
- Yakymenko, N. V., and Antipova, A. S. "Mekhanizm upravlinnia personalom pidpriemstva ta yoho konkurentospromozhnist" [Mechanism of Management by Human Resources of Enterprise and Its Competitiveness]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 45 (2014): 221-224. <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8736/1/Yakimenko.pdf>
- Zadeh, L. A. "Calculus of Fuzzy Restrictions". In *Fuzzy Sets and their Applications to Cognitive and Decision Processes*, 1-40. New York: Academic Press, 1975.
DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-775260-0.50006-2>

УДК 005.575-021.411:005.936.3

JEL: D23; L29; M19

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-166-171>

СУТНІСТЬ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ РОЛЬ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ НИМ

©2023 ВОЙТ Б. Р.

УДК 005.575-021.411:005.936.3

JEL: D23; L29; M19

Войт Б. Р. Сутність комунікацій підприємства та їх роль у процесі управління ним

Метою статті є аналіз з подальшим удосконаленням та адаптацією сутності та значення комунікацій до системи управління підприємствами й організаціями в сучасних умовах їх функціонування. У статті проаналізовано та показано роль комунікацій у функціонуванні підприємств залежно від того чи іншого виду діяльності підприємства. Аналіз існуючих досліджень дозволив виділити підходи, з позицій яких вчені розглядають поняття комунікації, а саме: філософський, соціальний, лінгвістичний, економічний та психологічний. У дослідженні серед найбільш актуальних визначень «комунікації» для сьогоденних подій в Україні було обрано найдоцільнішим трактування поняття комунікації як процесу, за допомогою якого ми надаємо та передаємо зміст у спробі створити загальне розуміння. Цей процес вимагає величезного набору навичок. Дане трактування допомагає максимально точно адаптувати визначення до подій, які зараз проходять в нашій країні та в бізнесі, коли необхідно відобразити спільне розуміння ситуації. Також на підставі аналізу актуальних визначень поняття «комунікація» було запропоновано власне бачення даного поняття та визначено комунікацію як можливість об'єднання однодумців, метою яких є вирішення певної проблеми з можливою подальшою підтримкою зв'язків для підтримки спільного розуміння ситуації чи події. Загалом у результаті проведеного аналізу було наголошено на тому, що розуміння змісту комунікації в системі управління підприємствами та організаціями має певні особливості залежно від їх діяльності та підходу, що використовується для аналізу. Менеджерам на підприємствах варто більш зважено підходити до розуміння процесу комунікації, адже це забезпечить формування внутрішнього мікроклімату в колективі, успішну взаємодію як всередині організації, так і ззовні та, зрештою, допоможе у зростанні ефективності управлінського процесу.

Ключові слова: комунікація, управління, комунікаційний процес, підприємство.

Табл.: 1. Бібл.: 22.

Войт Богдан Русланович – аспірант кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Коваля, 3, Полтава, 36014, Україна)

E-mail: bogdan.voit15@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0288-4973>

UDC 005.575-021.411:005.936.3

JEL: D23; L29; M19

Voit B. R. The Essence of Enterprise Communications and Their Role in the Process of Enterprise Management

The purpose of the article is to analyze, along with further improvement and adaptation, the essence and importance of communications to the management system of enterprises and organizations in the current conditions of their functioning. The article analyzes and shows the role of communications in the functioning of enterprises depending on a particular type of enterprise activity. The analysis of existing studies allowed to identify the approaches from which scholars consider the concept of communication, namely: philosophical, social, linguistic, economic, and psychological. Among the most relevant definitions of «communication» for today's events in Ukraine, the study chose the most appropriate interpretation of the concept of communication as a process by which we provide and transmit meaning in an attempt to create a common understanding. This process requires a huge set of skills. This interpretation helps to adapt the definition as accurately as possible to the events currently taking place in our country and in business, when it is necessary to reflect a common understanding of the situation. Also, based on the analysis of current definitions of the concept of «communication», the author has proposed his own vision of this concept and defined communication as an opportunity to unite like-minded people whose goal is to solve a certain problem with the possible further maintenance of relations to maintain a common