

РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА  
АВТОТРАНСПОРТУTHE ROLE OF STAFF IN MANAGING THE COMPETITIVE POTENTIAL  
OF A MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE

*Спіцина Ангеліна Євгенівна, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна, [angel7a@ukr.net](mailto:angel7a@ukr.net), tel. +380679053181*

<https://orcid.org/0000-0001-9730-6249>



*Галицький Богдан Юрійович, аспірант кафедри економіки, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна, [galitskiyi@ukr.net](mailto:galitskiyi@ukr.net), tel. +380675380569*

<https://orcid.org/0009-0007-5494-4962>

**Анотація.** Конкурентний потенціал, сформований як потенціал інноваційно-орієнтованого розвитку, містить невикористані можливості накопичених ресурсів, що можуть бути приведені в дію для досягнення цілей підприємства автотранспорту тільки за умови застосування нового знання у різних сферах діяльності підприємства. Таким чином, тільки підприємство, яке організує свою роботу так, щоб постійно накопичувати та реалізовувати нові знання, формує свою базу знань, яка відповідає обраним напрямкам розвитку підприємства, зможе ефективно та повно реалізувати конкурентний потенціал відповідно прийнятій стратегії розвитку, буде стабільно конкурентоспроможним на сучасному ринку та зможе вписатися в технологічну траєкторію розвитку національної економіки.

Оптимальне функціонування і розвиток конкурентного потенціалу підприємства автотранспорту залежать від оптимізації управлінських рішень і організаційної структури управління, в рамках якої ці рішення розроблюються і реалізуються. А тому створення на кожному підприємстві ефективної системи управління конкурентним потенціалом, яка дозволить забезпечити конкурентоспроможність підприємства, є нагальною необхідністю.

Формування стійких конкурентних переваг як економіки, загалом, так і конкретного підприємства автотранспорту, можливе лише при умові ефективного, раціонального використання персоналу підприємств. Практика функціонування підприємств підтверджує, що послідовність принципів та методів залучення і використання людського капіталу забезпечує отримання взаємовіддачі, збільшення прибутку, підвищення рівня отримання соціально-економічного ефекту.

У нинішніх умовах господарювання більшість керівників визнають, що конкурентну перевагу підприємства автотранспорту відображає перевага персоналу цього підприємства відносно інших. Нове обладнання, сировина, техніка будь-якої якості доступні всім конкурентам на ринку, тому такі особливості персоналу, як їх знання, кваліфікація, рівень підготовки, постійний розвиток, тощо можуть стати головною перевагою серед конкурентів.

**Ключові слова:** конкурентний потенціал, персонал, управління, підприємства автотранспорту, конкурентні переваги, транспортна система, інновації, технології.

**Вступ.** Постійні зміни та виклики зовнішнього середовища, посилення конкуренції, ускладнення виробничої та комерційної діяльності транспортних підприємств, підвищення значення чинника часу, розширення масштабів діяльності підприємства, збільшення обсягів і швидкості отримання інформації та нових знань підвищують значущість внутрішніх джерел економічного зростання, здатних забезпечити ефективність підприємницької діяльності.

В сучасних умовах розвитку економіки, попри значні темпи науково-технічного прогресу та появу численних засобів автоматизації і механізації виробничих процесів, людина та її спроможність до праці залишаються найбільш актуальними проблемами незалежно від галузі та виду економічної діяльності суб'єктів господарювання. В цих умовах проблемам ефективного управління ресурсами підприємств автотранспорту, особливо людськими, приділяється недостатня увага.

Транспортні підприємства України відіграють ключову роль у реалізації Стратегії сталого розвитку України на період до 2030 року та Національної транспортної стратегії України до 2030 року[24].

Відповідно до цих стратегій метою є розвиток ефективної транспортної системи України, яка забезпечуватиме швидке та доступне переміщення людей і вантажів, що приведе до створення привабливих умов для інвестицій, покращення конкурентоспроможності країни. Для досягнення цих цілей транспортні підприємства повинні надавати якісні послуги з розвитку інфраструктури, включаючи покращення існуючих транспортних засобів, розвиток екологічно стійких транспортних маршрутів, створення нових транспортних засобів та інноваційних технологій. Транспортні підприємства надають транспортні послуги для забезпечення потреб промисловості, торгівлі та туризму, що дозволяє створювати додаткові можливості для розвитку економіки країни. Вони забезпечують переміщення людей, вантажів і товарів по всій країні, що є важливою умовою для підвищення життєвого рівня населення та соціально-економічного розвитку країни загалом. Транспортні підприємства надають також необхідну підтримку для побудови інфраструктури та забезпечення безпеки перевезень. Вони також відіграють ключову роль у зниженні рівня забруднення навколишнього середовища, надаючи альтернативні[4].

В умовах економічних змін сучасне автотранспортне підприємство, яке здійснює перевезення, як і будь-яке інше підприємство, що виконує роботи або надає послуги, стикається з безліччю проблем. Джерелами підвищеної складності управління є високий ступінь невизначеності ринкової ситуації, сезонна нестабільність попиту на автотранспортні послуги, жорсткість конкуренції в галузі, нестача фінансових ресурсів тощо. У таких умовах назріла необхідність стратегічного мислення, яке повинно втілюватися в програму дій, що уточнює цілі та засоби реалізації обраного шляху розвитку. Виживання та розвиток на довгострокову перспективу залежать від здатності організації вчасно передбачити зміни на ринку та відповідним чином адаптувати свою організаційну структуру та зміст портфеля замовлень на роботи та послуги. Тому сьогодні необхідний системний комплексний підхід до вдосконалення концепції управління вітчизняними підприємствами, який приділяє найбільшу увагу стратегічним аспектам розвитку. Необхідне формування загального напрямку, на якому слід шукати шляхи досягнення цілей, а також набору правил і засобів для прийняття рішень, якими керується організація у своїй діяльності, тобто формування стратегії розвитку господарюючого суб'єкта в сучасних умовах. Побудова в Україні соціально-орієнтованої ринкової економіки вимагає нових якостей від персоналу: підвищення ініціативності, креативності, відповідальності та надійності[25].

Проблема оцінки та ефективного використання конкурентного потенціалу підприємства за останнє десятиліття в Україні стала однією з найбільш обговорюваних, вона є досить актуальною. З огляду на це існує необхідність її всебічного дослідження. Конкурентний потенціал підприємства є одним з головних чинників, який визначає успіх ринкової діяльності підприємств автотранспорту.

**Метою роботи** є визначення сучасних особливостей формування конкурентного потенціалу та його значення для забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств автотранспорту та дослідження і обґрунтування ролі персоналу в ефективному управлінні підприємством.

**Постановка задачі.** Сучасні економічні перетворення, що відбуваються в Україні, пов'язані з пошуком нових методів управління персоналом, адже саме від цих складових залежить формування

виробничого процесу, ефективно управління підприємством. Підготовка компетентного персоналу, його раціональне просторове та структурне розміщення, результативна культура управління, і є запорукою досягнення успіху підприємства автотранспорту.

Без кваліфікованих і мотивованих працівників не в змозі ефективно працювати системи маркетингу, логістики, продажу, фінансів тощо. Роль та місце персоналу особливо важливе у нинішніх умовах глобальної конкуренції, стрімкого науково-технічного прогресу, тоді коли продукти, технології, операційні методи та навіть організаційні структури швидко старіють, а знання та навички працівників стають вагомим джерелом постійного розвитку підприємств.

Конкурентний потенціал підприємства з точки зору економічного управління є систематизованим комплексом економічних ресурсів та потенційних можливостей підприємства автотранспорту відповідно до конкурентного середовища його функціонування, які у взаємодії та за раціонального використання шляхом узгодження, об'єднання, координації та регулювання всіх економічних процесів, що відбуваються на підприємстві, формуватимуть такі конкурентні переваги, що забезпечуватимуть підприємству стійке функціонування в довгостроковому періоді, високий конкурентний статус та підвищення цінності на ринку загалом.

**Аналіз основних досліджень та публікацій.** У сучасних умовах зростаючого рівня конкурентної боротьби питанням розвитку конкурентного потенціалу приділяється все більше уваги. Вчені визначають його роль при збереженні та збільшенні конкурентоспроможності економічних систем у довготривалій перспективі. Так, теоретичні та прикладні дослідження проблем формування та розвитку конкурентного потенціалу викладені в працях Афанасьєвої М.В., Гудзинського О.Д., Другової О.С., Кучіної О.В., Михальченко О.А., Нижник І.В., Паладової Т.А., Шульги М.О. та інших [1,7,11,13]. Науковцями досліджується сутність та зміст категорії "конкурентний потенціал", механізми його формування розвитку, взаємозв'язок з конкурентоспроможністю тощо.

Поняття «конкурентний потенціал підприємства» належить до найбільш складних економічних категорій. Найчастіше під цим терміном розуміють сукупність наявних та невикористаних можливостей підприємства, корпорації, галузі [7, с. 23].

Конкурентний потенціал визначається сукупністю параметрів, що визначають можливість і здатність корпорації (системи) ефективно функціонувати на ринку в перспективі (мати високий рівень рентабельності, утримувати або збільшувати частку на ринку) та мати сукупність конкурентних переваг серед інших учасників ринку. Таким чином, конкурентний потенціал показує можливість зберігати або збільшувати свою конкурентоспроможність у довгостроковому періоді [21, с. 123].

Аспекти теорії та практики ролі персоналу розглядали у своїх працях Л.В. Балабанова, М.С. Вороніна, М.Д. Виноградський, А.М. Колот, Л.Г. Цимбалюк, А.В. Череп, Л.І. Шваб та інші. Однак неоднозначність поглядів на роль персоналу при ефективному управлінні підприємством потребує ще більш чіткої деталізації.

Поняття «персонал» містить в собі складові елементи працюючих в організації, що здійснюють управлінські та виробничі функції. Персонал має значиму роль у функціонуванні організації, так як є ваговою ланкою в здійсненні його прибутковості і конкурентоспроможності [2].

Дашко І.М. вважає, що "сучасні умови ринкової економіки зумовлюють потребу в розробленні принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники" [10, с. 37].

**Виклад основного матеріалу.** Основою ринкових відносин на автомобільному транспорті є конкуренція автотранспортних підприємств як виробників транспортної продукції за ринок збуту своєї продукції, тобто перевезення вантажів і послуги, з метою отримання високих фінансових результатів (доходів, прибутку).

Конкуренція автотранспортних послуг - це суперництво між господарюючими суб'єктами автомобільного транспорту, що визначається поточною стадією свого життєвого циклу і прогностичним аналізом, що намічає шляхи її подальшого розвитку.

Поняття і уявлення про конкурентоспроможність послуг автомобільного транспорту зводиться до відмінності певних властивостей надаваних послуг одного господарюючого суб'єкта

автомобільного транспорту в порівнянні з іншим. Конкурентоспроможність розглядається як відносна оцінка переваги автотранспортних послуг, яка дозволяє з більшою ефективністю задовольняти потреби споживачів [11].

Конкурентоспроможність виявляє переваги рівня якості автотранспортних послуг перед аналогічними конкурентами. Конкурентоспроможність характеризує здатність протистояти іншим послугам цього ж призначення на певному сегменті ринку автотранспортних послуг. Таким чином, можна зробити висновок, що конкуренція на ринку автотранспортних послуг сприяє наданню конкурентоспроможних послуг. Вона визначається якісними і вартісними значеннями надаваних автотранспортних послуг, які всебічно «оцінюються» споживачами за значимістю, задоволеністю, витратами

Виділимо визначальні ознаки конкуренції послуг автомобільного транспорту [13]:

- наявність конкурентних переваг послуг автомобільного транспорту за допомогою ринкового зіставлення в розвитку конкуренції;
- категоріальний характер, тобто сукупність конкурентів різних категорій: індивідуальних, підприємств, галузевих, міжгалузевих (національних);
- поєднання різноманіття і відкритості конкурентних послуг автомобільного транспорту в умовах насиченого і диференційованого ринку;
- переважання взаємної вигоди суб'єктів автомобільного транспорту, що надають автотранспортні послуги, з частиною зовнішнього оточення, і наявності у них абсолютного і відносного ділового суверенітету;
- перетворення суперництва між конкуруючими суб'єктами автомобільного транспорту в одну з двох протилежних, але доповнюючих один одного тенденцій розвитку: конкуренції та інтеграції.

Рівень конкурентоспроможності послуг автомобільного транспорту у кожен конкретний момент часу визначається спільним впливом ряду факторів. Вивчення та аналіз факторів дозволяють визначити, наскільки вони сприяють або перешкоджають досягненню рівня конкурентоспроможності послуг автомобільного транспорту.

Тільки комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю дозволить, забезпечити підприємству стійке положення на ринку, чітке розуміння сильних і слабких сторін, як у своїй діяльності, так і в роботі конкурентів, що в сукупності дозволить забезпечити підприємству конкурентну перевагу в будь-який момент.

Транспорт повинен розглядатися не тільки як важливий фактор економічного зростання і умова реалізації конкурентних переваг, але і, як активний фактор формування конкурентоспроможності товарів і послуг, національної економіки.

В умовах сучасних трансформацій є перешкоди, які заважають руху вперед та негативно відображаються на економіці підприємства, держави. До основних перепон ефективного використання персоналу можна віднести [9]:

- неадаптованість до мінливих умов господарювання;
- негнучкість системи управління;
- невміння враховувати вплив зовнішніх факторів;
- історично сформований трудовий менталітет;
- відрив планування розвитку кадрового потенціалу на підприємствах автотранспорту від реальної ситуації щодо формування кадрового потенціалу в певному регіоні;
- кадровий дефіцит, який зростає внаслідок збільшення обсягів трудової міграції в інші країни, де на підприємствах пропонується більш приваблива заробітна плата;
- невідповідність обсягів та структури управління персоналом потребам підприємства;
- якість підготовки кадрів у регіонах не влаштовує менеджерів підприємств автотранспорту.

Здійснення ефективного використання персоналу на підприємствах вимагає впливу та участі здібних, талановитих менеджерів на початковому етапі, який вимагає вирішення закономірного опору змінам, деяким бар'єрам психологічного несприйняття під час впровадження нових проектів і нетрадиційних для працівників заходів у сфері управління.

Відтак ефективність управління персоналом слід розуміти як рівень якості, корисності управління людськими ресурсами та здатність функціонування трійного ефекту у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва і соціальної вигоди для співробітників.

Усі три складові (економічна, організаційна і соціальна) ефективності управління персоналом тісно взаємопов'язані і взаємодіють між собою, однак певна перевага належить організаційній ефективності. Це обґрунтовується тим, що управлінські рішення трансформуються у конкретні організаційні заходи. За чіткої організації праці та виробництва, а отже, раціональному використанню виробничих ресурсів підвищуються економічні показники господарської діяльності підприємства, тим самим створюються фінансові можливості для збільшення якості трудового життя персоналу (підвищення трудових доходів, удосконалення умов праці), що є проявом ефективності управління персоналом. Якщо матеріальні, соціально-психологічні, організаційні, морально-етичні та інші умови роботи персоналу удосконалюються, то це обов'язково відображається на подальшому підвищенні економічної, організаційної ефективності управління персоналом [19].

Ефективність функціонування підприємства залежить від «налаштування» та узгодженості всіх його підсистем. Повною мірою це стосується і системи управління персоналом підприємства. Прийнята в організації філософія роботи з «людським капіталом», виражається в оптимізації його структури, вартості, розвитку та визначає ті принципи, які мають бути покладені в основу побудови системи управління персоналом [23].

Будь-яке підприємство є динамічною системою, що перебуває у процесі постійного розвитку. І рівень стійкості цього розвитку залежить від гнучкості підприємства, його мобільності в управлінні своїми ресурсами. Співробітник як «елемент сукупного людського капіталу підприємства» повинен мати цілий набір характеристик, що дозволяють суб'єкту господарювання ефективно досягати своїх цілей. До таких характеристик на сучасному етапі можна віднести не лише традиційні якості робочої сили (кваліфікація, освіта, стаж роботи), а й нові вимоги сьогодення (інноваційні здібності, уміння працювати в команді, самолідерство тощо) [14].

Головна мета економічного управління конкурентним потенціалом підприємства автотранспорту полягає в ефективному формуванні, реалізації та нарощуванні конкурентного потенціалу як загалом, так і в розрізі його окремих складових, що дасть змогу забезпечити життєздатність підприємства, підвищити його конкурентний статус та, як наслідок, цінність підприємства загалом. Для досягнення поставленої мети мають бути вирішені такі основні завдання [11].:

- 1) формування структури конкурентного потенціалу підприємств автотранспорту:
  - визначення особливостей конкурентного потенціалу підприємств;
  - виокремлення складових конкурентного потенціалу підприємства з урахуванням специфіки галузі;
  - обґрунтування структури конкурентного потенціалу з урахуванням основних елементів економічного управління;
- 2) формування наукового підходу до методики діагностики конкурентного потенціалу:
  - кількісне оцінювання визначених складових конкурентного потенціалу, що ґрунтується на економічних показниках, які значною мірою відображають наявність та використання економічних ресурсів, економічну результативність діяльності та економічний (фінансово- майновий, фінансово-економічний) стан автотранспортних підприємств;
  - розроблення методики аналізу та оцінювання елементів конкурентного потенціалу, а також кількісного визначення характеристик впливу один на одного;
  - систематизація та аналіз структурних елементів конкурентного потенціалу підприємства автотранспорту та взаємодії між ними;
  - визначення взаємної залежності визначених елементів у формуванні конкурентного потенціалу загалом;
- 3) розроблення заходів, спрямованих на підвищення конкурентного потенціалу підприємства автотранспорту:

- виявлення резервів нарощування конкурентного потенціалу відповідно до цілей та завдань розвитку підприємства автотранспорту;
- пошук та економічне обґрунтування напрямів використання конкурентного потенціалу підприємства автотранспорту
- забезпечення компенсаторного поєднання елементів конкурентного потенціалу та їхньої внутрішньої збалансованості;
- обґрунтування загальних та локальних стратегічних альтернатив щодо підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

Таким чином, вирішення визначених завдань економічного управління конкурентним потенціалом підприємства автотранспорту сприятиме забезпеченню його економічного розвитку в умовах наростаючої конкуренції та невизначеності зовнішнього середовища шляхом формування ефективних заходів протидії його негативним проявам шляхом розроблення методичних підходів, що дадуть змогу оперативним чином здійснювати оцінювання впливу наслідків прийнятих управлінських рішень на економічні результати діяльності підприємства та сприятимуть найбільш повному освоєнню потенційних та реальних можливостей підприємства автотранспорту в конкурентному середовищі (рис.1).



*Рисунок 1* – Показники визначення рівня конкурентного потенціалу підприємства

*Figure 1* – Indicators for determining the level of the enterprise's competitive potential

Конкурентний потенціал визначає конкурентні можливості, в основі яких лежать матеріальні і нематеріальні ресурси підприємства автотранспорту. Наявність ресурсів є необхідною умовою для функціонування підприємства, але не достатньою для перемоги у конкурентній боротьбі. Для формування конкурентних переваг серед інших учасників закордонного ринку необхідне ефективне використання ресурсів та правильна їх комбінація [12].

Важливим аспектом управління конкурентним потенціалом підприємства автотранспорту є діагностика та оцінювання за певними показниками. Діагностику та вимір конкурентного потенціалу підприємства здійснюють на основі наступних трьох підходів [18]:

1. У ресурсному підході конкурентний потенціал розглядають як сукупність продукції ресурсів,

основних засобів та предметів праці, що використовуються у виробництві. При цьому аналізується лише ресурсна складова потенціалу. В результаті взаємодії ресурсів, що становлять систему, проявляється ефект синергії, тобто, виникають нові властивості, якими кожен окремих вид ресурсу не володіє. Оцінка полягає у визначенні вартості наявних ресурсів, а рівень використання визначається співвідношенням отриманого результату та обсягу використаних ресурсів.

2. У результативному підході конкурентний потенціал представляється як здатність підприємства автотранспорту освоювати, переробляти наявні ресурси для задоволення потреб споживачів. Результат визначається наявністю на підприємстві будь-якого виду потенціалу та його вдалим використанням. Як тільки підприємство починає підтримувати наявний потенціал у стабільному стані та продовжує його розвивати, воно отримує конкурентну перевагу. При цьому аналізується та оцінюється максимальна кількість переваг, яку підприємство може реалізувати на зовнішньому ринку при даній кількості, якості та структурі ресурсів.

3. У резервному підході конкурентний потенціал розглядається з точки зору резервів підвищення результатів виробничо-господарської діяльності підприємства автотранспорту. Резерви це невикористані можливості підвищення ефективності діяльності, посилення впливу факторів, що сприяють зростанню показників ефективності, усунення негативного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Виявлення резервів та визначення шляхів їх мобілізації є основними завданнями економічного аналізу потенціалу підприємства.

Оцінка конкурентного потенціалу підприємства автотранспорту дає можливість об'єктивно оцінити різні напрями його діяльності, і є основою для створення системи управління рівнем конкурентного потенціалу. Виявляючи свій конкурентний потенціал, підприємство встановлює недоліки в своїй господарській діяльності та розробляє пропозиції щодо підвищення рівня потенціалу відповідно до запланованих значень показників.

Персонал є головною ланкою виробничого процесу на підприємстві. Якими б не були новітні технології, інноваційні ідеї, вони ніколи не будуть ефективними, приносити максимальну користь без високоефективної роботи, належної підготовки і кваліфікації людських ресурсів. Управління персоналом є достатньо складним процесом, адже люди наділені інтелектом, здатністю мислити. Вони постійно розвивають між собою взаємовідносини, які часто впливають на продуктивність праці, виробництво, внутрішній клімат підприємства[3].

Сучасні підходи до управління персоналу підприємства свідчать про певні проблеми в системі управління підприємством, основними серед яких є недооцінювання керівництвом залежності конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах від якості персоналу. Пріоритетами для керівників підприємств є вирішення технічних, технологічних та фінансових питань.

Виконуючи вантажні перевезення, транспорт є складовим елементом матеріального виробництва та виконує взаємозв'язок між поставщиками та користувачами готової продукції. Клієнтами підприємств автотранспорту являються практично всі підприємства та організації народного господарства. Робітники підприємств автотранспорту беруть на себе відповідальність за строки доставки та збереження вантажів, забезпечуючи тим самим ефективність виробництва. Різноманітна номенклатура перевезених вантажів, наявність спеціалізованого пересувного складу, дотримання різних умов перевезень процесом, тому що зростає число факторів, які необхідно враховувати при прийнятті управлінських питань. Безперервність технологічного процесу роботи транспорту викликає необхідність використання додаткових резервів технологічних потужностей, а відтак і трудових ресурсів, високої кваліфікації виробничого персоналу, володіння суміжними професіями, збільшує роль соціального та психологічного аспектів управління персоналом [19].

Високий динамізм процесу перевезення, висока швидкість сполучень потребують від управлінського та виробничого персоналу постійного контролю за ситуацією, високої оперативності прийняття рішень. Цим визначається особливо уважне відношення до стану здоров'я персоналу, до психофізіологічних якостей та особистих властивостей працівників транспорту, наприклад, до персоналу диспетчерських служб підприємства автотранспорту, до водіїв міжнародних вантажних та пасажирських перевезень, до машиністів потягів дальнього слідування. Саме кадровий потенціал

характеризує можливості персоналу підприємства автотранспорту застосувати нові технології, реалізувати нові організаційні й управлінські рішення. Необхідно зазначити, що кадровий потенціал займає значне місце у підвищенні сталого розвитку підприємства автотранспорту, характеризує якість управлінського апарату і систему управління, її гнучкість, адаптивність[8].

Зазвичай проблеми в системі управління персоналом виникають як наслідок застою в цій системі. Кризові ситуації з персоналом не виникають випадково, а є результатом системних кризових явищ в різних сферах розвитку підприємства. Непристосованість результатів роботи персоналу до нових умов, які швидко змінюються, також може стати причиною кризових ситуацій, що виникають внаслідок змін в будь-якій з систем підприємства автотранспорту[22].

Отже, основними актуальними проблемами управління персоналом в умовах кризи можуть бути:

1. Збереження ключових співробітників підприємства автотранспорту, які забезпечують його стабільність та успішність, а також визначення ефективних методів залучення та утримання талановитого персоналу.

2. Мінімізація витрат на оплату праці та інші витрати, зокрема, шляхом скорочення штату та зменшення бюджету на розвиток персоналу, що може негативно вплинути на якість роботи підприємства автотранспорту та його конкурентоспроможність.

3. Розробка ефективної стратегії управління персоналом в умовах кризи, що дозволить зберегти конкурентоспроможність підприємства автотранспорту та збільшити ефективність його діяльності.

4. Розвиток креативних підходів до управління персоналом, які дозволять підтримувати мотивацію співробітників та стимулювати їхню продуктивність, незважаючи на складні умови кризи.

Таким чином, все вищесказане можна узагальнити в контексті того, що актуальні проблеми управління персоналом в умовах кризи (пандемія, військові дії) вимагають розробки ефективної стратегії залучення та утримання талановитого персоналу, мінімізації витрат на оплату праці та розвитку креативних підходів до мотивації співробітників.

Система управління персоналом містить в собі правила, які встановлюють взаємозв'язки між різними сферами управління персоналом підприємства та формують відповідні цілі щодо управління наявним персоналом. Для наочної ілюстрації може бути використана схема якості управління персоналом підприємства (рис. 2).

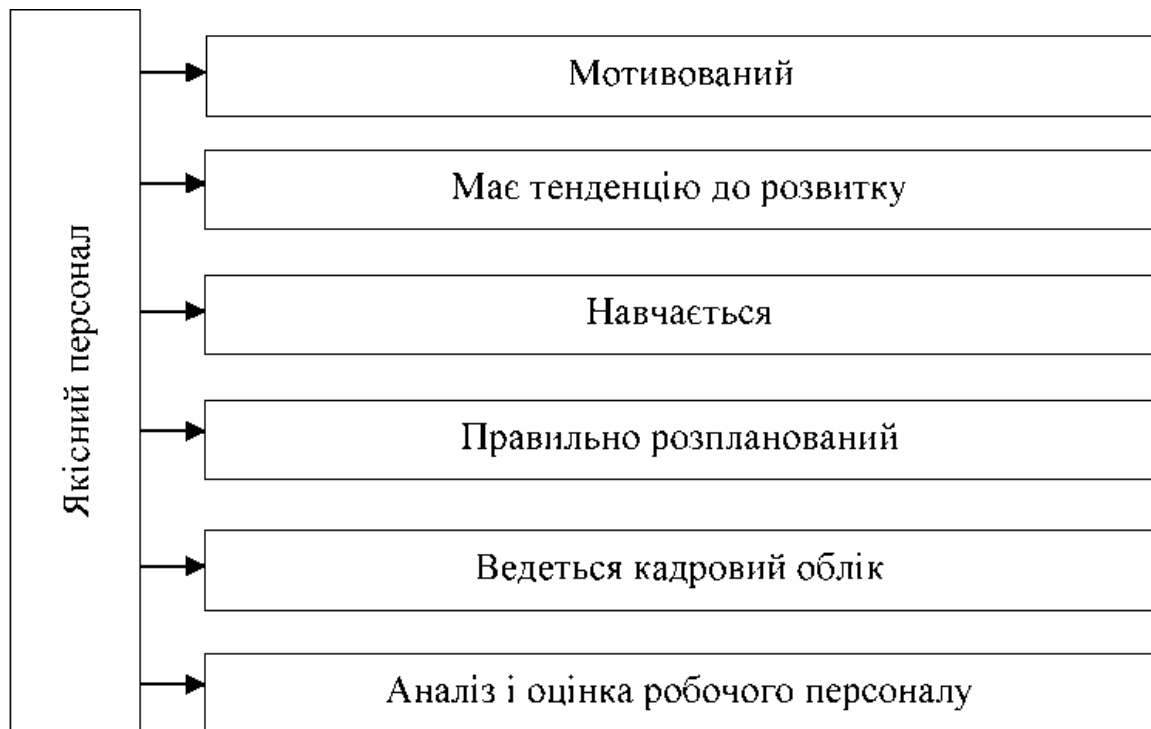
Система управління персоналом на підприємстві має наступні складові: прийняття рішень, контроль, облік, планування, аналіз та оцінка, коригування, стимулювання. Ці основні функції управління повинні виконуватись у системі управління персоналом незалежно від розмірів підприємства та його галузевої приналежності. До спеціальних функцій управління персоналом на підприємстві можна віднести: формування персоналу підприємства (зокрема вимог до персоналу); розвиток персоналу підприємства; оцінку персоналу підприємства; забезпечення персоналу необхідними ресурсами; використання персоналу підприємства[23].

Надання можливості навчання допомагає працівникам задовольняти свої професійні потреби та є нематеріальним стимулом у роботі підприємства для формування конкурентного потенціалу. Використання правил оцінювання забезпечує об'єктивну можливість формування уявлень про професіоналізм співробітників у керівництві та серед співробітників. Створення привабливих заохочень спонукає працівників підприємства автотранспорту до активної участі в удосконаленні виробничих процесів з метою підвищення рівня конкурентного потенціалу[28].

Підвищення ефективності роботи працівників задля покращення результатів господарської діяльності підприємства автотранспорту досягається завдяки: обов'язкового дотримання посадових інструкцій; автоматизованій системі обліку робочого часу; атестації співробітників; мотивування; системі заохочування дисциплінованих працівників (їх зарплата відповідає їхньому коефіцієнту корисної дії для підприємства); покарання для порушників трудової дисципліни [6].

Головною необхідністю для керівника є обізнаність у ключових подіях на підприємстві, інтересів, обставин і психологічного настрою кожного з підлеглих. Висока продуктивність не може бути досягнута без поваги до індивідуальності кожного робітника [6].





*Рисунок 2* – Схема якості управління персоналом

*Figure 2* – Scheme of personnel management quality

У свою чергу, для співробітників повинні бути розроблені такі способи стимулювання: запорука безпеки на робочому місці та його збереження; можливості кар'єрного розвитку на підприємстві автотранспорту; дохід працівника, тобто зарплата, прийнятна для працівника та виду виконуваних робіт; система винагород (винагороди, екскурсії, безкоштовний проїзд, пільги, знижки, подарунки) [20].

Інтелектуалізація та інформатизація підприємства визначає нові стандарти вирішення завдань аналізу та регулювання групових і міжособистісних відносин, усунення конфліктів і зниження колективного рівня стресу. Цифровий інструментарій також сприяє здійсненню соціально-психологічної діагностики колективу та управління мотивацією праці з урахуванням професійних особливостей та соціально-психологічної адаптації працівників. Такі модифікації вимагають повної реорганізації всієї існуючої системи управління [16].

**Висновки.** Таким чином, в роботі обґрунтовано роль персоналу в забезпеченні ефективності управління розвитком підприємства, визначено мету управління персоналом та складові системи управління персоналом на підприємстві. Основні функції управління повинні виконуватись у системі управління персоналом незалежно від розмірів підприємства та його галузевої приналежності, а до спеціальних функцій управління персоналом на підприємстві можна віднести: формування персоналу підприємства (зокрема вимог до персоналу); розвиток персоналу підприємства; оцінку персоналу підприємства; забезпечення персоналу необхідними ресурсами; використання персоналу підприємства.

Ефективність фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства, залежить від ефективності управління його персоналом, кожним елементом окремота системою в цілому. Тож, в роботі запропоновано заходи щодо оптимізації кадрових ресурсів адміністративного персоналу, що

дозволить зменшити адміністративні витрати та способи стимулювання співробітників, що повинно буде покладено в основу системи управління персоналом.

Управління конкурентним потенціалом підприємства автотранспорту повинно враховувати його оцінку і базуючись на результатах аналізу дає змогу адекватно вибудувати відповідну схему управління. При цьому вибудована концепція повинна забезпечувати та підтримувати сформовані конкурентні переваги, це дасть змогу підтримати конкурентний потенціал підприємства автотранспорту на відповідному закордонному ринку.

Успішний розвиток підприємства автотранспорту слід пов'язувати із значним підвищенням продуктивності виробничих ресурсів і зростанням продуктивності праці. Менеджери повинні бути озброєні різними методиками оцінки ефективності різноманітних ресурсів, насамперед персоналу. У складних умовах ведення бізнесу (військові дії) все більшого значення набуває менеджмент персоналу відповідно до інноваційних розробок, спрямований на миттєве реагування на постійно виникаючі ризики. Сучасні керівники підприємств автотранспорту і галузі повинні розробляти стратегії, орієнтовані на ринкові критерії, забезпечувати постійне оновлення переліку послуг, створювати сприятливу організаційну культуру, постійно відстежувати зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, та реагувати на них у внутрішній діяльності підприємства

### Перелік посилань

1. Афанасьєва М.В. Концептуальна модель конкурентного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі. *Розвиток національної економіки: теорія і практика: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Івано-Франківськ, 3-4 квітня 2015 р.; ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»*). Тернопіль: Крок, 2015. Ч. 2. С. 19-20.
2. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
3. Бреус С. В., Кириленко І. В. Основні напрями підвищення ефективності процесу управління персоналом організації. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 183–187.
4. Виклики та тренди в HR 2020: огляд кейсів номінантів Премії HR-бренд. URL: <https://eba.com.ua/vyklyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-kejsiv-nominantiv-premiyi-hr-brend/>.
5. Волянська-Савчук Л.В., Царук В.Ю. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2 (45). С. 189-196.
6. Гаєва В.П., Зінгаєва Н.Є., Стільник В.В. Професійний розвиток персоналу та його роль в управлінні // *Молодий вчений*», 2018 р. № 10 (62) жовтень.
7. Головкова Л.С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія / Л.С. Головкова. - Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2009. - 340 с.
8. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Піпкіна А.Є. Роль персоналу у процесі управління розвитком підприємства // *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. Випуск 44 / 2022
9. Грішнова О.А., Заїчко О.С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості і нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 52—57.
10. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 9. С. 37—41.
11. Карачина Н.П., Перцата Л.І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2014. № 86. С. 164-172.
12. Квасницька Р.О., Ардашкіна Н.І. Конкурентний потенціал: економічна природа та елементний склад. *Економічний аналіз*. 2012. Т 10 (4). С. 161-164.
13. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства URL: <http://inmad.vntu.edu.ua/portal/static/CCAE8BAF-0B8A-42A9-A8C8-B65C4DABEC0A.pdf>. (дата звернення: 15.11.2023)

14. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства / Д.О. Корсаков [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecoroz/2011\\_3/ell3kors.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/ell3kors.pdf).
15. Кустріч Л.О. Стратегічне управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Херсон, 2018. 504 с.
16. Ляшенко В. І., Вишневецький О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-ті. Київ, 2018. 252 с.
17. Лужецький А. І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8 [46]. С. 125-128.
18. Матвеев В. В. Методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. С. 123-129.
19. Овчар П.А. Економічний розвиток автотранспортної галузі України в умовах глобальних викликів: [моногр.] П. А. Овчар. К.: ЦП «Компринт», 2018. 374 с.
20. Олійник А. С., Вельбой М. Б., Лук'яновець Н. М. Роль персоналу та виробничих витрат при ефективному управлінні підприємством. *Агросвіт*. 2021. № 7–8. С. 94–102.
21. Омельчак Г.В. Інституціональне середовище та сутність конкурентного потенціалу корпорацій / Г.В. Омельчак // *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво - 2013. - № 3. - С. 121-125.
22. Посилкіна О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: НФаУ, 2015. 517 с.
23. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства / О. І. Продіус. // *Причорноморські економічні студії*. – 2019. – №41. – С. 116–120.
24. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Закон України від 30 травня 2018 року № 430-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p>.
25. Стратегічний план розвитку автомобільного транспорту та дорожнього господарства на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mtu.gov.ua/files/Стратегічний%20план%20авто.pdf>.
26. Спіцина А.Є. Конкургентоспроможність персоналу транспортної галузі України в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 2022, №4(80). С. 80-94  
[https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh\\_article=1469](https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=1469)
27. Спіцина А.Є. Цифрова культура в управлінні персоналом транспортної галузі України. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2023. №113.2. С.202-215.  
[http://publications.ntu.edu.ua/avtodorogi\\_i\\_stroitelstvo/113.2/UKR.htm](http://publications.ntu.edu.ua/avtodorogi_i_stroitelstvo/113.2/UKR.htm)
28. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*, 2019. № 12. С. 66–70.

#### THE ROLE OF STAFF IN MANAGING THE COMPETITIVE POTENTIAL OF A MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE

**Spitsyna Anhelina Ye.**, Ph.D., Associate Professor of the Department of Economics National Transport University, Kyiv, Ukraine, [angel7a@ukr.net](mailto:angel7a@ukr.net), tel. +380679053181, Ukraine, 01010, Kyiv, street M. Omelyanovich-Pavlenko, 1, <https://orcid.org/0000-0001-9730-6249>

**Halytskyi Bohdan Yu.**, graduate student of the Department of Economics, National Transport University, Kyiv, Ukraine, [galitskyi@ukr.net](mailto:galitskyi@ukr.net), tel. +380675380569, , Ukraine, 01010, Kyiv, street M. Omelyanovich-Pavlenko, 1, <https://orcid.org/0009-0007-5494-4962>

**Abstract.** Competitive potential, formed as the potential of innovation-oriented development, contains unused opportunities of accumulated resources that can be put into action to achieve the goals of the motor vehicle enterprise only under the condition of applying new knowledge in various spheres of the enterprise. Thus, only an enterprise that organizes its work in such a way as to constantly accumulate and implement new knowledge, forms its knowledge base that corresponds to the chosen directions of enterprise development, will be able to effectively and fully realize the competitive potential in accordance with the adopted development

strategy, will be stably competitive in the modern market and will be able to fit into the technological trajectory of the development of the national economy. The optimal functioning and development of the competitive potential of a motor vehicle enterprise depend on the optimization of management decisions and the organizational management structure within which these decisions are developed and implemented. Therefore, the creation of an effective competitive potential management system at each enterprise, which will ensure the competitiveness of the enterprise, is an urgent necessity. The formation of sustainable competitive advantages of both the economy in general and a specific motor vehicle enterprise is possible only under the condition of effective, rational use of enterprise personnel. The practice of the operation of enterprises confirms that the sequence of principles and methods of attracting and using human capital ensures mutual return, increased profit, and an increase in the level of socio-economic effect. In the current business environment, most managers recognize that the competitive advantage of a motor vehicle enterprise is reflected by the advantage of the personnel of this enterprise compared to others. New equipment, raw materials, equipment of any quality are available to all competitors on the market, so such features of personnel as their knowledge, qualifications, level of training, continuous development, etc. can become the main advantage among competitors.

**Key words:** competitive potential, personnel, management, motor transport enterprises, competitive advantages, transport system, innovations, technologies.

### References

1. Afanaseva M.V. Kontseptualna model konkurentnoho potentsialu pidpriemstva rozdribnoi torhivli. Rozvytok natsionalnoi ekonomiky: teoriia i praktyka: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Ivano-Frankivsk, 3-4 kvitnia 2015 r.; DVNZ «Prykarpatskyi natsionalnyi universytet imeni Vasylia Stefanyka»). Ternopil: Krok, 2015. Ch. 2. S. 19-20.
2. Balabanova L. V., Sardak O.V. Upravlinnia personalom: pidruchnyk. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2011. 468 s.
3. Breus S. V., Kyrylenko I. V. Osnovni napriamy pidvyshchennia efektyvnosti protsesu upravlinnia personalom orhanizatsii. Infrastruktura rynku. 2018. Vyp. 25. S. 183–187.
4. Vyklyky ta trendy v HR 2020: ohliad keisiv nominativ Premii HR-brend. URL: <https://eba.com.ua/vyklyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-keisiv-nominativ-premiyi-hr-brend/>.
5. Volianska-Savchuk L.V., Tsaruk V.Iu. Vykorystannia suchasnykh kompiuternykh ta informatsiinykh tekhnolohii v rozvytku korporatyvnoi kultury na pidpriemstvi. Biznes-navihator. 2018. № 2 (45). S. 189-196.
6. Haieva V.P., Zinhaieva N.Ie., Stilnyk V.V. Profesiinyi rozvytok personalu ta yoho rol v upravlinni // Molodyi vchenyi» № 10 (62) zhovten, 2018 r.
7. Holovkova L.S. Sukupnyi ekonomichnyi potentsial korporatsii: formuvannia ta rozvytok: monohrafiia / L.S. Holovkova. - Zaporizhzhia: Vyd-vo KPU, 2009. - 340 s.
8. Hrynko T.V., Hviniashvili T.Z., Pipkina A.Ie. Rol personalu u protsesi upravlinnia rozvytkom pidpriemstva // EKONOMIKA TA SUSPILSTVO. Vypusk # 44 / 2022
9. Hrishnova O.A., Zaichko O.S. Novitni tekhnolohii v ekonomitsi personalu: novi mozhlyvosti i novi vyklyky. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. 2016. № 2. S. 52—57.
10. Dashko I.M. Rozvytok innovatsiinykh tekhnolohii upravlinnia personalom na pidpriemstvakh u suchasnykh umovakh hospodariuvannia. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Ser.: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. 2016. Vyp. 9. S. 37—41.
11. Karachyna N.P., Pertsata L.I. Konkurentnyi potentsial ta yoho rol u formuvanni konkurentospromozhnosti pidpriemstva. Ekonomichnyi prostir. 2014. № 86. S. 164-172.
12. Kvasnytska R.O., Ardashkina N.I. Konkurentnyi potentsial: ekonomichna pryroda ta elementnyi sklad. Ekonomichnyi analiz. 2012. T 10 (4). S. 161-164.
13. Konkurentnyi potentsial ta yoho rol u formuvanni konkurentospromozhnosti pidpriemstva URL: <http://inmad.vntu.edu.ua/portal/static/CCA8E8BAF-0B8A-42A9-A8C8-B65C4DABEC0A.pdf>. (data zvernennia: 15.11.2023)

- 14.Korsakov D.O. Orhanizatsiina diahnostyka systemy upravlinnia personalom pidpriemstva / D.O. Korsakov [Elektronnyi resurs]. - Rezhym dostupu: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecoroz/2011\\_3/ell3kors.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/ell3kors.pdf).
- 15.Kustrich L.O. Stratehichne upravlinnia resursnym potentsialom ahrarykh pidpriemstv: dys. ... d-ra ekon. nauk: 08.00.04. Kherson, 2018. 504 s.
- 16.Liashenko V. I., Vyshnevskiy O. S. Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku: monohrafiia / NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-ti. Kyiv, 2018. 252 s.
- 17.Luzhetskyy A. I. Identyfikatsiia poniattia «konkurentnyi potentsial pidpriemstva» ta pidkhody do yoho upravlinnia. Innovatsiina ekonomika. 2013. № 8 [46]. S. 125-128.
18. Matveev V. V. Methods of assessing the competitive potential of an enterprise. Efficient economy. 2013. No. 12. P. 123-129.
19. Ovchar P.A. Economic development of the motor transport industry of Ukraine in conditions of global challenges: [monograph] P. A. Ovchar. K.: CP "Comprint", 2018. 374 p.
- 20.Oliinyk A. S., Velboi M. B., Lukianovets N. M. Rol personalu ta vyrobnychykh vytrat pry efektyvnomu upravlinni pidpriemstvom. Ahrosvit. 2021. № 7–8. S. 94–102.
21. Omelchak H.V. Instytutsionalne seredovyshe ta sutnist konkurentnoho potentsialu korporatsii / H.V. Omelchak // Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo. - 2013. - № 3. - S. 121-125.
- 22.Posylkina O. V. Upravlinnia personalom: navch. posib. Kharkiv: NFaU, 2015. 517 s.
- 23.Prodius O.I. Teoretychno-metodychni osnovy upravlinnia personalom transportnoho pidpriemstva / O. I. Prodius. // Prychornomorski ekonomichni studii. – 2019. – №41. – S. 116–120.
- 24.Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku : Zakon Ukrainy vid 30 travnia 2018 roku № 430-r. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-r>.
- 25.Stratehichnyi plan rozvytku avtomobilnoho transportu ta dorozhnoho hospodarstva na period do 2020 roku [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://mtu.gov.ua/files/Stratehichnyi%20plan%20avto.pdf>.
26. Spitsyna A.Ie. Konkurentospromozhnist personalu transportnoi haluzi Ukrainy v umovakh yevrointehratsii. Ekonomichni visnyk Dniprovskoi politekhniki, 2022, №4(80). S. 80-94  
[https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh\\_article=1469](https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=1469)
- 27.Spitsyna A.Ie. Tsyfrova kultura v upravlinni personalom transportnoi haluzi Ukrainy. Avtomobilni dorohy i dorozhnie budivnytstvo. 2023. №113.2. S.202-215.  
[http://publications.ntu.edu.ua/avtodorogi\\_i\\_stroitelstvo/113.2/UKR.htm](http://publications.ntu.edu.ua/avtodorogi_i_stroitelstvo/113.2/UKR.htm)
- 28.Shamanska O. I. Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v suchasnykh umovakh. Ekonomika ta derzhava, 2019. № 12. S. 66–70.

*Дата надходження до редакції 05.11.2023.*