

УДК 331.108.2:339.137.2

JEL Classification: M12, M54, L21

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2026.15\(48\).74-83](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2026.15(48).74-83)**М.В. Семикіна**, проф., д-р екон. наук*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***А.В. Семикіна**, канд. екон. наук*м. Одеса, Україна*

Кадрова політика і конкурентоспроможність підприємства: стратегічні орієнтири управління синергією взаємозв'язку

У статті розглянуто особливості синергетичного зв'язку між кадровою політикою та конкурентоспроможністю підприємства задля формування ефективних стратегічних орієнтирів управління кадровим потенціалом. Метою статті є дослідження особливостей синергетичного зв'язку між кадровою політикою та конкурентоспроможністю підприємства задля формування ефективних стратегічних орієнтирів управління кадровим потенціалом.

Проаналізовано еволюцію наукової думки та доведено зміну ролі кадрової політики від жорсткого адміністрування робочої сили на початкових етапах виробництва до її трансформації в головний інструмент інноваційного розвитку в умовах цифрової економіки. Визначено сутність та доведено наявність синергетичного взаємозв'язку кадрової політики та конкурентоспроможності підприємства. Систематизовано чотири підходи до трактування конкурентоспроможності компанії та обґрунтовано, що її внутрішній потенціал і ринкові переваги органічно формуються через людський фактор, оскільки будь-яка ринкова перевага створюється і втілюється конкретними людьми. Розкрито функцію чинників, що впливають на характер і динаміку цього синергетичного взаємозв'язку: зовнішні умови (Індустрія 4.0 та 5.0, ринок праці, характер конкуренції) створюють виклики для компанії, а внутрішні чинники (гнучкість, інвестиції в людський капітал, комунікації) визначають її здатність відповідати на ці виклики. Доведено потребу в обов'язковій керованості синергією такого взаємозв'язку задля свідомого узгодження дій кадрової служби з реальними потребами ринкової боротьби.

Обґрунтовано три базові стратегічні орієнтири управління синергетичним взаємозв'язком кадрової політики і конкурентоспроможності підприємства: ринкова синхронізація кадрових і ринкових цілей, випереджальний розвиток цифрових і гнучких компетенцій працівників та створення адекватного мотиваційного середовища. Практичне використання запропонованих орієнтирів дозволяє перетворювати будь-яку інвестицію в персонал на довгострокову ринкову перевагу, що сприяє зовнішньому успіху підприємства в конкурентному середовищі. Визначено критичне значення цього підходу як інструменту виживання бізнесу в сучасних умовах воєнних реалій та головного драйвера модернізації підприємств у період повоєнного відновлення України.

кадрова політика, конкурентоспроможність підприємства, синергетичний взаємозв'язок, стратегічні орієнтири управління, кадровий потенціал, цифровізація, чинники впливу, інвестування, безперервний розвиток, воєнні реалії, повоєнне відновлення.

Постановка проблеми. В умовах сучасних воєнних реалій України забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає вирішальною передумовою його виживання на ринку. Процес формування та утримання конкурентних переваг є складним і багатограним, а його успіх безпосередньо залежить від ефективності управління людським капіталом. Водночас існує суперечність: з одного боку, кадрова політика покликана виступати головним драйвером підвищення конкурентоспроможності підприємства, з іншого – її застарілі методи не дозволяють оперативно реагувати на втрату та дефіцит працівників. Таким чином, виникає проблема недостатньої інтеграції та узгодженості між кадровою діяльністю та стратегічними завданнями забезпечення конкурентоспроможності підприємства під час тривалої нестабільності.

Актуальність теми посилюється в умовах тривалого воєнного стану в Україні, який зумовив масове вибуття працівників за кордон, внутрішнє переселення населення, мобілізаційні процеси та гострий брак кваліфікованих фахівців. У цих жорстких

обставинах колишні підходи до управління персоналом втратили дієвість, а збереження життєздатності бізнесу на пряму пов'язане з мінімізацією кадрових ризиків [11; 17]. Переформатування внутрішньої діяльності відкриває нові можливості для стабілізації компаній, проте вимагає глибокого розуміння впливу рішень у сфері HR на ринкову стійкість підприємства. У такому контексті гнучка кадрова політика стає головним інструментом утримання конкурентоспроможності підприємства. Отже, дослідження взаємозв'язку та пошук практичних підходів до інтеграції кадрової політики у систему забезпечення конкурентоспроможності відповідає потребам сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічний базис дослідження сутності й чинників конкурентоспроможності підприємства закладено у працях О. Воско, П. Кожушка [4], Ж. В. Крючкової [9], Л. М. Яремченко [18], а предметно-методологічні аспекти її еволюції та оцінювання висвітлено І. Піддубним, Л. Піддубною [11] та М. Ханенком [15].

Механізми стратегічного управління, діагностики та проектування конкурентних переваг (зокрема на промислових, аграрних підприємствах та макрорівні) детально обґрунтовано в монографіях та статтях Л. М. Акімової [1], А. Е. Воронкової [5], В. Р. Гуцуляка [6], Л. В. Кривенко [10], І. В. Смоліна [12], Н. П. Тарнавської [13], а також наукових колективів під керівництвом Ю. Б. Іванова [14] та О. Г. Янкового [8]. Стратегічні підходи до конкурентного розвитку організації вивчали Е. І. Цибульська та В. І. Мацигура [16], а його взаємозв'язок із системою економічної безпеки – М. Денисенко та С. Бреус [7].

В умовах глобальних трансформацій особливої актуальності набули питання цифровізації ринкового простору, віддзеркалені у працях О. В. Ареф'євої [2]. Прямий вплив кадрового розвитку на ринкові позиції підприємства доведено І. Шевченком, С. Кубіцьким, Ю. Кубіцьким [17], а інноваційні інструменти адаптації кадрової політики до вимог Індустрії 4.0 та 5.0 запропоновано Н. Азьмук [3].

Проте, попри вагомі здобутки вчених, стратегічні орієнтири управління синергією взаємозв'язку кадрової політики та конкурентоспроможності підприємства як цілісної системи залишаються недостатньо розкритими, що й зумовило мету цієї статті.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей синергетичного зв'язку між кадровою політикою та конкурентоспроможністю підприємства задля формування ефективних стратегічних орієнтирів управління кадровим потенціалом. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати еволюцію наукової думки та уточнити сутність та взаємозв'язок понять «кадрова політика», «конкурентоспроможність підприємства», їх роль в теорії і практиці стратегічного менеджменту;
- визначити та систематизувати ключові чинники, що впливають на характер і динаміку синергетичного взаємозв'язку між кадровою політикою та конкурентоспроможністю підприємства;
- обґрунтувати стратегічні орієнтири управління синергією взаємозв'язку кадрової політики та конкурентоспроможності підприємства для забезпечення його довгострокових ринкових переваг.

Виклад основного матеріалу. Генезис наукових поглядів на кадрову політику підприємства свідчить, що її роль кардинально змінилася під впливом економічних та технологічних зрушень. На початкових етапах розвитку виробництва персонал розглядали переважно як просту робочу силу або джерело витрат. Від менеджменту тоді вимагалось лише жорстке адміністрування, облік та контроль.

Проте з розвитком технологій, комп'ютеризацією та переходом до цифрової

економіки підходи до управління людьми повністю змінилися. Сучасна наука розглядає кадрову політику як головний інструмент інноваційного розвитку. Сьогодні підприємствам потрібні гнучкі та модульні підходи, щоб швидко адаптувати знання й навички працівників до умов Індустрії 4.0 та 5.0 [2; 3]. Розвиток уявлень про управління персоналом відбувався паралельно з ускладненням ринкових умов. Ефективне навчання та розвиток працівників почали прямо визначати ринкову життєздатність і безпеку будь-якої компанії [7; 17].

Одночасно у світовій економічній науці формувалися й базові теорії ринкового суперництва. Аспекти конкуренції, конкурентоспроможності підприємств і персоналу активно досліджували відомі зарубіжні автори, серед яких І. Ансофф, Б. Карлоф, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Мескон, Г. Мінцберг, М. Портер, К. Прахалад, А.-Дж. Стрікленд, П. Самуельсон, А. Сміт та А.-А. Томпсон. Їх ідеї стали теоретичним фундаментом розвитку наукової думки українських дослідників.

Водночас, варто підкреслити, що наукові уявлення про «конкурентоспроможність підприємства» не є тотожними. Аналіз наукових публікацій засвідчує декілька підходів у трактуванні, зокрема:

- з позиції ринку та виробництва: Л. Акімова визначає конкурентоспроможність як здатність створювати, виготовляти та продавати товари з кращими цінами й характеристиками, ніж у конкурентів [1]. А. Воронкова зазначає, що це особлива ознака, яка дозволяє компанії знайти своє місце на ринку, повністю покривати витрати й отримувати стабільний прибуток для подальшого розвитку [5];

- з позиції часу та стратегії: Е. Цибульська вважає конкурентоспроможністю здатність забезпечувати вищу ефективність виробництва та вигідний збут товарів як сьогодні, так і у тривалій перспективі [16]. Ю. Іванов наголошує на здатності компанії реально використовувати свої переваги для швидкого розвитку на внутрішньому та зовнішньому ринках [14];

- з позиції ринкового середовища: І. Піддубний та Л. Піддубна розуміють під цим терміном реальну або потенційну здатність підприємства працювати у конкретному ринковому середовищі на основі своїх переваг [11]. Ж. Крючкова додає, що це здатність довгостроково працювати в умовах ринку, випускати якісну продукцію, мати стійку позицію в галузі та отримувати регулярний прибуток для оновлення виробництва [9];

- з позиції конкурентних переваг внутрішніх ресурсів: Н. Тарнавська характеризує конкурентоспроможність як здатність постійно формувати й використовувати знання, уміння та навички працівників, щоб створювати привабливий для покупця продукт раніше за конкурентів [13]. В. Гуцуляк визначає її як здатність ефективно використовувати внутрішній потенціал компанії для успішного ведення ринкової боротьби [6].

Зауважимо, що саме знання, навички персоналу (за Н. Тарнавською) та внутрішній потенціал підприємства (за В. Гуцуляком) формуються завдяки кадровій політиці. Це доводить, що стабільність на ринку неможлива без правильного управління людьми.

Для порівняння цих базових понять узагальнимо їхній головний зміст у табл. 1.

З нашої точки зору, зв'язок між кадровою політикою та конкурентоспроможністю підприємства є органічним і безперервним, оскільки будь-яка ринкова перевага компанії – чи то унікальний продукт, чи то висока швидкість обслуговування – створюється і втілюється конкретними людьми. Про синергію такого зв'язку можна говорити тоді, коли розвиток персоналу та зміцнення ринкових позицій не просто відбуваються одночасно, а взаємно підсилюють одне одного, створюючи додатковий ефект: $(1 + 1) > 2$. Це означає, що кожна інвестиція в навчання, цифрову

грамотність чи мотивацію працівників [3; 17] конвертується у розвиток кадрового потенціалу, у вищу ефективність виробництва, зниження витрат чи покращення якості продукції, товарів, послуг [5; 16], що й робить підприємство сильнішим за конкурентів.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика ключових категорій дослідження

Поняття	Сутнісний зміст (дефініція)	Роль у системі стратегічного менеджменту
Кадрова політика	Головний напрям роботи з персоналом, сукупність принципів і методів для збереження, зміцнення та розвитку людського потенціалу компанії [3; 17].	Виступає інструментом формування знань, гнучкості та готовності підприємства до змін.
Конкурентоспроможність підприємства	Реалізована здатність компанії ефективно працювати на ринку, створювати цінність для покупців та отримувати прибуток [9; 11].	Визначає ринковий статус, фінансовий стан та рівень економічної безпеки підприємства [7; 16].

Джерело: розроблено авторами на основі [3; 7; 9; 11; 16; 17].

Проте справедливо підкреслити, що така синергія не виникає сама по собі й не може бути хаотичною – вона потребує обов'язкової керованості. Без цілеспрямованого впливу з боку менеджменту взаємозв'язок кадрової політики та ринкової стійкості може розбалансуватися: наприклад, компанія витрачатиме ресурси на розвиток навичок, які наразі не потрібні ринку, або, навпаки, ставить амбітні ринкові цілі, які немає кому реалізувати. Відтак, постає гостра потреба в управлінні цією синергією – тобто у свідомому та постійному узгодженні змісту кадрової політики, її інструментів з реальними потребами забезпечення конкурентоспроможності підприємства [14].

Вважаємо, що управління синергетичним взаємозв'язком кадрової політики і конкурентоспроможності підприємства не може бути ситуативним чи короткостроковим, воно вимагає чітких стратегічних орієнтирів. Стратегічні орієнтири такого управління – це сформована система довгострокових цілей, ключових напрямів розвитку та очікуваних параметрів, які визначають траєкторію руху підприємства у майбутньому [12]. Сутність цих орієнтирів полягає в тому, що вони виступають координатором та єдиною рамкою для всієї системи менеджменту. Вони пов'язують внутрішній кадровий потенціал компанії (знання та вміння за Н. Тарнавською та В. Гуцуляком) із зовнішніми змінами й загрозами [6; 13]. Розуміння сутності стратегічних орієнтирів дозволяє компанії чітко бачити, які саме компетенції працівників будуть вкрай важливими через кілька років для утримання лідерства, та допомагає перетворити кадрову політику з рутинного оформлення документів на потужну зброю у конкурентній боротьбі.

На наш погляд, характер і динаміка синергетичного взаємозв'язку між кадровою політикою та конкурентоспроможністю підприємства не є постійними. Вони постійно змінюються під впливом багатьох умов. Для того щоб ефективно управляти цією синергією, необхідно чітко визначити та систематизувати ключові чинники впливу. За джерелом походження їх доцільно поділити на дві великі групи: зовнішні (зовнішнє ринкове середовище) та внутрішні (внутрішнє середовище самого підприємства). Авторське уявлення наведено на рис. 1.

Розкриємо детальніше сутність впливу чинників, наведених на рис. 1.

Зовнішні чинники задають загальні умови ринкової гри та визначають, як саме підприємство має адаптувати свою кадрову політику, щоб залишатися конкурентоспроможним. Серед них головними є такі:

1. Швидкість технологічних змін та рівень цифровізації галузі. Чим швидше впроваджуються технології Індустрії 4.0 та 5.0, то вищою є динаміка взаємозв'язку між кадровою політикою та конкурентоспроможністю підприємства. Компанія змушена

миттєво реагувати, перенавчаючи персонал, збагачуючи кадровий потенціал, інакше її конкурентоспроможність стрімко впаде [2; 3].

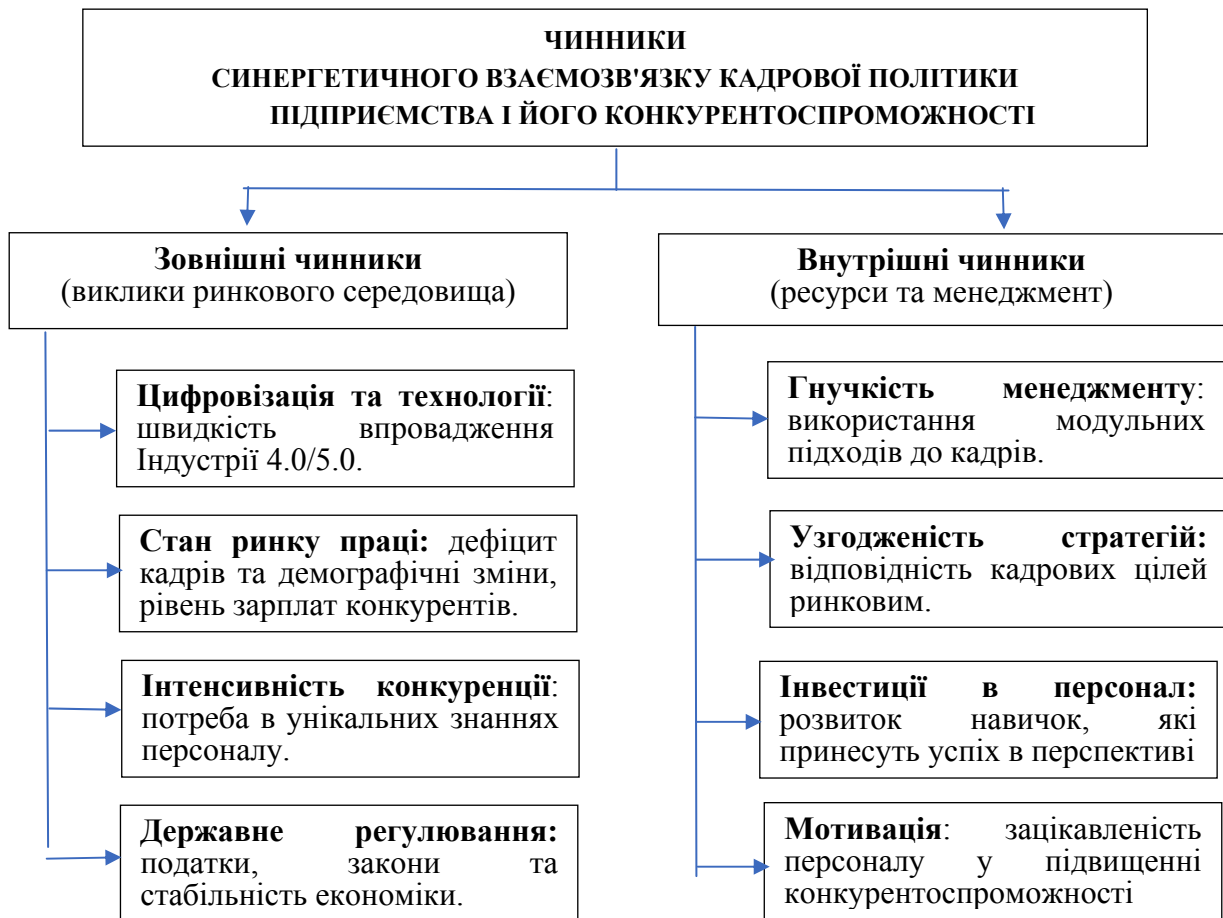


Рисунок 1 – Чинники синергетичного взаємозв'язку кадрової політики підприємства і його конкурентоспроможності

Джерело: розроблено авторами

2. Стан ринку праці та демографічна ситуація. Наявність кваліфікованих кадрів на ринку, рівень заробітних плат у конкурентів та відтік талантів прямо впливають на характер кадрової політики. Дефіцит конкурентоспроможних кадрів на ринку праці змушує компанії шукати нові інструменти мотивації для утримання ринкових переваг.

3. Інтенсивність та характер конкурентної боротьби. На жорстких, висококонкурентних ринках потреба в синергії між кадровою політикою та конкурентоспроможністю підприємства є критичною. Якщо конкуренти постійно копіюють товари чи послуги, єдиною унікальною перевагою компанії стають її працівники, їхні унікальні знання та клієнтський досвід [13].

4. Державне регулювання та макроекономічна стабільність. Треба враховувати, що рівень оподаткування, трудове законодавство, рівень інфляції та загальна економічна безпека в країні не тільки визначають, а й обмежують можливості підприємства інвестувати у професійний розвиток персоналу [7; 10].

Внутрішні чинники впливу, як правило, повністю залежать від стану розвитку організації, від рішень її керівництва та показують реальну готовність досягати синергетичний ефект між кадровою політикою та конкурентоспроможністю підприємства. До них належать:

- рівень гнучкості та адаптивності кадрової політики. Якщо управління персоналом побудоване на застарілих методах і жорсткому контролі, синергії не буде.

Навпаки, використання сучасних модульних підходів дозволяє швидко переформатувати роботу під нові завдання ринку [3; 17];

- якість стратегічного управління та корпоративна культура. Синергетичний зв'язок виникає лише тоді, коли топ-менеджмент розуміє цінність людей і чітко координує цілі кадрової служби з загальними планами розвитку підприємства [12; 14]. Позитивна корпоративна культура всередині компанії знижує внутрішній опір працівників до змін;

- обсяг та ефективність інвестицій у людський капітал. Важлива не просто сума грошей, яка витрачається на навчання чи нарощування цифрових компетентностей, а точність цих вкладень. Інвестиції мають бути спрямовані саме на ті навички, які сьогодні або в найближчому майбутньому принесуть компанії ринковий успіх [5; 16].

- ефективність внутрішніх комунікацій та мотиваційних механізмів. Чіткий та зрозумілий обмін інформацією між підрозділами запобігає втраті знань. Коли працівники розуміють цілі підприємства і матеріально та морально зацікавлені в їх досягненні, динаміка розвитку компанії значно прискорюється [6].

Наведена систематизація чинників доводить, що зовнішні умови створюють виклики та можливості для підприємства, тоді як внутрішні чинники визначають, чи здатна компанія відповісти на ці виклики. Синергія між кадровою політикою та конкурентоспроможністю підприємства досягається лише тоді, коли внутрішні інструменти управління персоналом повністю синхронізовані із зовнішніми вимогами ринку.

Враховуючи визначені чинники та природу синергетичного ефекту, можна сформулювати конкретні стратегічні орієнтири управління цим взаємозв'язком. Вони потрібні для того, щоб компанія не просто виживала сьогодні, а мала міцні ринкові переваги у довгостроковій перспективі.

Обґрунтуємо три головні стратегічні орієнтири управління синергією взаємозв'язку кадрової політики та конкурентоспроможності підприємства для забезпечення його довгострокових ринкових переваг:

- по-перше, синхронізація кадрових і ринкових цілей. Управління компанією має працювати як єдиний механізм. Будь-які зміни на ринку (наприклад, поява нового конкурента чи зміна запитів покупців) повинні миттєво віддзеркалюватися у завданнях для кадрової служби. Якщо компанія планує вихід на новий ринок, кадрова політика має заздалегідь готувати під це людей. Це забезпечує точність і координацію управління, дозволяє уникати хаосу та некерованості в реалізації кадрової політики, сприяє нарощуванню конкурентних переваг підприємства;

- по-друге, випереджальний розвиток цифрових і гнучких компетенцій. В умовах Індустрії 4.0 та 5.0 неможливо наздоганяти технології – необхідно працювати на випередження [3]. Тому цільовий орієнтир полягає у створенні системи безперервного навчання. Працівники мають опановувати цифрові інструменти та розвивати гнучкість ще до того, як застаріють їхні поточні навички. Завдяки цьому прискорюється розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, що стає важливою передумовою для підвищення його конкурентоспроможності [17];

- по-третє, створення адекватного мотиваційного середовища. Синергія виникає лише тоді, коли працівники особисто зацікавлені у ринковому успіху підприємства. Система мотивації має прямо пов'язувати успіхи компанії або фірми (зростання продажів, покращення якості, задоволеність клієнтів) із винагородою конкретного працівника чи відділу. Це перетворює персонал із пасивних виконавців на активних партнерів [6].

У перспективі практична реалізація запропонованих орієнтирів дозволяє повністю розкрити сутність і головну ідею нашого дослідження, забезпечуючи перехід до управління кадровою політикою і конкурентоспроможністю підприємства як єдиним, нерозривним механізмом. Головне, що отримує компанія в результаті такого підходу, – це здатність автоматично перетворювати будь-яку інвестицію в персонал на реальну ринкову перевагу, створюючи унікальні та складні для копіювання конкурентами цінності, де внутрішня сила організації стає головною причиною її зовнішнього успіху.

Зазначений синергетичний підхід набуває особливого, критичного значення для України в сучасних умовах воєнних реалій та у період майбутньої повоєнної відбудови. В умовах воєнного стану вітчизняні підприємства змушені працювати в ситуації безпрецедентного браку ресурсів, глибокої кризи на ринку праці через міграційні процеси та мобілізацію, а також під постійною загрозою закриття бізнесу. У цих жорстких обставинах саме гнучке управління синергією дозволяє компаніям виживати завдяки універсальності, взаємозамінності та високій мотивації тих працівників, які залишилися, перетворюючи кадрову політику на інструмент швидкої адаптації до форс-мажорів та збереження загальної економічної безпеки.

Після завершення війни, на етапі відновлення країни, саме керована синергія кадрового потенціалу та ринкової стійкості стане головним драйвером інтеграції вітчизняного бізнесу в європейський простір. Оскільки українським компаніям доведеться конкурувати на відкритих міжнародних ринках з високими технологічними вимогами Індустрії 4.0 та 5.0, інвестування в людей за чіткими стратегічними орієнтирами допоможе не лише повернути таланти в країну, а й модернізувати виробництво, забезпечуючи довгостроковий економічний прорив та стабільні конкурентні переваги України.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що в сучасних умовах динамічного ринкового середовища кадрова політика та конкурентоспроможність підприємства більше не можуть розглядатися як окремі, ізольовані напрями управління.

Аналіз наукової думки засвідчив, що з переходом до цифровізації та вимог Індустрії 4.0 і 5.0 персонал перетворився із простого джерела витрат на головний стратегічний актив компанії, який безпосередньо формує її конкурентні переваги, ринкову стійкість та економічну безпеку. Синергетичний ефект взаємозв'язку між кадровою політикою та конкурентоспроможністю підприємства досягається тоді, коли кожна управлінська дія у сфері розвитку, навчання чи мотивації працівників автоматично зумовлює покращення ринкових позицій підприємства через зростання якості, зниження операційних витрат або впровадження інновацій. Проте такий результат не є автоматичним і потребує високого рівня керованості на основі чітко визначених стратегічних орієнтирів, серед яких ключовими є ринкова синхронізація кадрових рішень, випереджальний розвиток гнучких цифрових компетенцій та створення наскрізного мотиваційного середовища. Систематизація зовнішніх та внутрішніх чинників впливу підтверджує, що ефективність управління цією синергією залежить від здатності менеджменту гнучко адаптувати внутрішній кадровий потенціал до жорстких та мінливих вимог зовнішнього ринку.

Практична реалізація запропонованого підходу має вирішальне значення для українського бізнесу, оскільки в умовах воєнних реалій вона виступає інструментом виживання та адаптації підприємства до форс-мажорних обставин через універсальність і мотивацію працівників, інвестування в їх безперервний розвиток, а в повоєнний період стане головним драйвером руху у напрямі євроінтеграції, модернізації вітчизняних підприємств, забезпечення їх конкурентоспроможності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методичного інструментарію для практичного оцінювання синергетичного ефекту від взаємозв'язку кадрової політики і конкурентоспроможності підприємства, а також формування прикладних рекомендацій щодо його впровадження у практику управління українських компаній.

Список літератури

1. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Рівне : НУВГП, 2017. 121 с.
2. Ареф'єва О. В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : монографія. Київ : ФОП Маслаков, 2019. 342 с.
3. Азьмук Н. Адаптація кадрової політики до вимог Індустрії 4.0 та 5.0: модульна архітектура «LEGO-bricks» для України. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-171>
4. Вохко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
5. Воронкова А. Е. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика. *Економіка промисловості*. 2009. № 3. С. 133–137.
6. Гуцуляк В. Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 24. С. 82–85.
7. Денисенко М., Бреус С. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як чинник удосконалення процесу управління його економічною безпекою. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2 (70). С. 139–146. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-139-146>
8. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня і напрями підвищення : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
9. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. С. 49–53.
10. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с.
11. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. *Економіка України*. 2007. № 8. С. 52–60.
12. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 126–137.
13. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
14. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. Харків : ІНЖЕК, 2006. 384 с.
15. Ханенко М. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 321–326. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-49>
16. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22, ч. 3. С. 98–102.
17. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>
18. Яремченко Л. М. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та чинники впливу. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2017. С. 57–66.

Reference

1. Akimova, L.M., Korzh, M.V., & Chub, I.V. (2017). *Management of Industrial Enterprise Competitiveness*. Rivne: NUVHP, 121 p. [in Ukrainian].
2. Arefieva, O.V. (2019). *Competitiveness of Enterprises in the International Digital Space*. Kyiv: FOP Maslakov, 342 p. [in Ukrainian].

3. Azmuk, N. (2026). Adaptation of Personnel Policy to the Requirements of Industry 4.0 and 5.0: "LEGO-bricks" Modular Architecture for Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*, 84 [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-171>
4. Vosko, O., & Kozhushko, P. (2024). Theoretical Approaches to the Definition of "Enterprise Competitiveness". *Ekonomika ta suspilstvo*, 61 [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
5. Voronkova, A.E. (2009). Enterprise Competitiveness: Management Mechanism and Diagnostics. *Ekonomika promyslovosti*, 3, 133–137 [in Ukrainian].
6. Hutsuliak, V.R. (2016). Conceptual Approaches to Assessing the Level of Competitiveness of Agricultural Enterprises. *Ahrosvit*, 24, 82–85 [in Ukrainian].
7. Denysenko, M., & Breus, S. (2023). Improving Enterprise Competitiveness as a Factor of Improving Its Economic Security Management Process. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, 2(70), 139–146. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-139-146>
8. Yankovyi, O.H. (Ed.). (2013). *Enterprise Competitiveness: Level Assessment and Directions of Improvement*. Odesa: Atlant, 470 p. [in Ukrainian].
9. Kriuchkova, Zh.V. (2016). The Essence of Competition and Competitiveness of Agricultural Enterprises as Economic Categories. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 12, 49–53. [in Ukrainian].
10. Kryvenko, L.V. (Ed.). (2018). *Modern Mechanisms for Ensuring the Competitiveness of the National Economy*. Sumy: SumDU, 330 p. [in Ukrainian].
11. Piddubnyi, I., & Piddubna, L. (2007). Theory of Competitiveness: Current State and Subject-Methodological Aspects of Development. *Ekonomika Ukrainy*, 8, 52–60. [in Ukrainian].
12. Smolin, I.V. (2015). Strategic Competitiveness of the Enterprise: Content Imperatives and Evaluation Criteria. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 36, 126–137. [in Ukrainian].
13. Tarnavska, N.P. (2008). *Management of Enterprise Competitiveness: Theory, Methodology, Practice*. Ternopil: Ekonomichna dumka, 570 p. [in Ukrainian].
14. Ivanov, Yu.B., & Tyshchenko, O.M. (Eds.). (2006). *Theoretical Foundations of Competitive Enterprise Strategy*. Kharkiv: INZhEK, 384 p. [in Ukrainian].
15. Khanenko, M. (2025). Competitiveness of Enterprises: Theoretical Foundations, Factors of Formation and Modern Approaches to Evaluation. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 3(54), 321–326. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-49>
16. Tsybulska, E.I., & Matsyhura, V.I. (2018). Theoretical Approaches to Forming a Strategy for Increasing the Competitiveness of an Organization. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 22(3), 98–102. [in Ukrainian].
17. Shevchenko, I., Kubitskyi, S., & Kubitskyi, Yu. (2024). The Impact of Effective Staff Development Management on Enterprise Competitiveness. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>
18. Yaremchenko, L.M. (2017). Competitiveness of the Enterprise: Economic Essence and Factors of Influence. In O.H. Yankovyi (Ed.), *Teoretychni, metodolohichni ta praktychni aspekty konkurentospromozhnosti pidpriemstv* (pp. 57–66). Odesa: Atlant. [in Ukrainian].

Maryna Semykina, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Anna Semykina, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Odesa, Ukraine

Human Resource Policy and Enterprise Competitiveness: Strategic Orientations for Managing the Synergy of Interrelation

The article examines the peculiarities of the synergetic connection between personnel policy and enterprise competitiveness in order to form effective strategic guidelines for human resources management. The purpose of the article is to investigate the features of the synergetic connection between personnel policy and the competitiveness of the enterprise in order to form effective strategic guidelines for human resource management.

The evolution of scientific thought is analyzed and the shift in the role of personnel policy is proven – from the rigid administration of the workforce at the initial stages of production to its transformation into the main tool of innovative development in the digital economy. The essence of the synergetic relationship between personnel policy and enterprise competitiveness is defined and its existence is substantiated. Four approaches to interpreting company competitiveness are systematized, and it is proved that its internal potential and market advantages are organically formed through the human factor, as any market advantage is created and implemented by specific people. The function of factors influencing the nature and dynamics of this synergetic relationship is revealed: external conditions (Industry 4.0 and 5.0, the labor market, the nature of competition) create challenges for the company, while internal factors (flexibility, investment in human capital, communications) determine its ability to respond to these challenges. The need for mandatory management of

the synergy of such a relationship is justified for the conscious alignment of HR actions with the actual needs of the market competition.

Three basic strategic guidelines for managing the synergetic relationship between personnel policy and enterprise competitiveness are substantiated: market synchronization of personnel and market goals, proactive development of digital and flexible competencies of employees, and the creation of an adequate motivational environment. The practical application of the proposed guidelines allows converting any investment in personnel into a long-term market advantage, which contributes to the external success of the enterprise in a competitive environment. The critical importance of this approach is identified as a tool for business survival under current wartime realities and a key driver for the modernization of enterprises during the post-war reconstruction of Ukraine

personnel policy, enterprise competitiveness, synergetic relationship, strategic management guidelines, human resources potential, digitalization, influencing factors, investing, continuous development, wartime realities, post-war reconstruction.

Одержано (Received) 28.04.2026

Прорецензовано (Reviewed) 30.04.2026

Прийнято до друку (Approved) 25.05.2026