

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-28>
УДК: 658.3:004

Братусь Г.А.

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри управління бізнесом,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7151-3901>

Карбовська Л.О.

кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5333-1653>

Мазур Ю.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4728-4640>

Bratus Hanna

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Business Management,
Educational and Scientific Institute of Management,
Economics and Business
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

Karbovska Liubov

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Department of Marketing,
Educational and Scientific Institute of Management,
Economics and Business
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

Mazur Yuliia

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Marketing,
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

ЗОВНІШНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

EXTERNAL FACTORS INFLUENCE ON MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE PERSONNEL IN THE CONDITIONS OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES

У статті розкрито теоретико-методичні засади формування конкурентоспроможності персоналу в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій та воєнних викликів. Узагальнено внутрішні та зовнішні чинники впливу, серед яких вагому роль відіграють соціодемографічні, міграційні, географічні, політичні, соціокультурні, цифровізаційні та безпекові фактори. Проаналізовано тенденції розвитку людського капіталу в Україні у 2020–2024 рр., зокрема падіння рівня життя, скорочення тривалості життя, кадровий дефіцит та масштабну міграцію, що знижують якісні параметри трудового потенціалу. Окрес-

лено роль інвестицій у людський капітал, освіту, охорону здоров'я та цифрові компетентності як ключових детермінантів підвищення конкурентоспроможності персоналу, що веде до підвищення функціонування і підприємств різних видів діяльності. Наголошено на значенні соціальної безпеки, екологізації та інноваційної активності для довгострокового розвитку персоналу. Встановлено, що конкурентне середовище, цифровізація та процеси глобалізації формують нові вимоги до знань, навичок і ціннісних орієнтирів персоналу, визначаючи його здатність до адаптації, інновацій та інтеграції у міжнародний ринок праці. Поєднання інвестицій у людський капітал, розбудови соціально-безпекових механізмів та підтримки цифрової трансформації є необхідною умовою збереження та посилення конкурентних переваг персоналу України.

Ключові слова: конкурентоспроможність персоналу, внутрішні та зовнішні фактори, інформаційні технології, управління персоналом, підприємства, освіта, екологізація, міграція, людський капітал, трудовий потенціал, демографія, рівень життя.

The article reveals the theoretical and methodological principles of the formation of personnel competitiveness in the conditions of modern socio-economic transformations and military challenges. Internal and external factors of influence are summarized, among which socio-demographic, migration, geographical, political, socio-cultural, digitalization and security factors play a significant role. Trends in the development of human capital in Ukraine in 2020–2024 are analyzed, in particular, the decline in living standards, reduction in life expectancy, personnel shortage and large-scale migration, which reduce the qualitative parameters of labor potential. Personnel competitiveness is a comprehensive characteristic of the labor potential of employees, which determines their ability to effectively perform professional tasks, adapt to changes in the external environment and ensure the achievement of the strategic goals of the enterprise in conditions of market competition. It reflects the level of knowledge, skills and abilities of personnel, their innovative and creative potential, socio-psychological qualities, as well as readiness for continuous learning and development. The competitiveness of personnel is formed not only by the internal characteristics of labor potential, but also under the decisive influence of external environmental factors that set the basic conditions for the development and reproduction of human capital. The role of investments in human capital, education, healthcare and digital competencies as key determinants of increasing the competitiveness of personnel is outlined, which leads to an increase in the functioning of enterprises of various types of activity. The importance of social security, greening and innovative activity for the long-term development of personnel is emphasized. It is established that the competitive environment, digitalization and globalization processes form new requirements for the knowledge, skills and value orientations of personnel, determining their ability to adapt, innovate and integrate into the international labor market. The combination of investments in human capital, the development of social and security mechanisms and support for digital transformation is a necessary condition for preserving and strengthening the competitive advantages of the personnel of Ukraine.

Keywords: personnel competitiveness, internal and external factors, information technologies, personnel management, enterprises, education, environmentalization, migration, human capital, labor potential, demography, standard of living.

Постановка проблеми. Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується посиленням конкуренції на національному та міжнародному ринках праці, що обумовлює необхідність пошуку нових підходів до управління конкурентоспроможністю персоналу підприємств будь-якої діяльності. В умовах цифрової трансформації та активного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) зростає роль зовнішніх чинників, які формують середовище функціонування організацій та визначають їх кадровий потенціал. Глобалізаційні процеси, цифровізація бізнесу, зміни у соціально-трудових відносинах, зростання вимог до рівня кваліфікації працівників, посилення міграційних потоків, демографічна криза, загрози безпеці та екологічні виклики стають визначальними параметрами для оцінки та розвитку конкурентних переваг персоналу. Водночас вплив цих чинників є суперечливим: з одного боку, інформаційно-комунікаційні технології відкривають нові можливості для підвищення професійної мобільності та ефективності персоналу, з іншого – загострюють конкуренцію, вимагають безперервного оновлення

знань і навичок, створюють ризики соціальної нерівності та цифрового розриву. Така ситуація актуалізує необхідність наукового осмислення зовнішніх чинників впливу та вироблення ефективних механізмів управління конкурентоспроможністю персоналу підприємств в умовах цифровізації економіки та суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Конкурентоспроможність персоналом є предметом особливої уваги як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій думці. Значний внесок у розвиток цієї проблематики зробили зарубіжні вчені, серед яких Е. Мейо, Ф. Тейлор, Л. Гілберт, А. Маслоу, П. Друкер, А. Файоль, Г. Шмідт та інші. У їхніх працях акцентовано увагу на загальних аспектах якісного забезпечення підприємств трудовими ресурсами, ефективному використанні персоналу, питаннях організації праці та мотивації, а також сформульовано ключові концепції й теорії управління персоналом.

Серед українських науковців варто виділити дослідження І. Абрамовича, Л. Балабанової, С. Бандура, І. Бузько, Г. Братусь, Т. Білорус, С. Дмитрука, І. Каліної, Л. Карбовської,

В. Крамаренка, І. Крижко, Н. Лук'янченко, Ю. Мазура, В. Нижника, В. Онікієнка, А. Шегди, Л. Червінської, Г. Щокіна та інших. У їхніх працях конкурентоспроможність персоналом розглядається крізь призму стратегічного підходу, інноваційного розвитку підприємств, з урахуванням галузевих особливостей їхньої діяльності та адаптації зарубіжного досвіду. Приділяють увагу теоретико-прикладним аспектам управління персоналом, аналізують практичні особливості його використання на підприємствах, а також досліджують сучасні підходи до мотивації працівників [1, 2, 4].

Мета статті: проаналізувати зовнішні чинник, що впливають на управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства в умовах активного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій

Виклад основного матеріалу дослідження. Усі чинники, що впливають на формування конкурентоспроможності персоналу, можна умовно поділити на дві великі групи: внутрішні, пов'язані з особливостями структури та якості трудового потенціалу працівників, та зовнішні, що діють як на рівні підприємства, так і поза його межами. Суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності персоналу та націй загалом мають географічні та природно-ресурсні фактори, які формують базові умови для життя та праці населення, визначають специфіку господарювання, домінуючі види зайнятості, провідні галузі економіки, а відтак – конкурентні переваги у сфері зайнятості та виробництва. Проте, ці фактори не завжди мають вирішальну роль і можуть лише створювати основу для розвитку.

Базові умови підвищення конкурентоспроможності персоналу визначаються рівнем людського розвитку та масштабами інвестування у людський капітал. Трудовий потенціал персоналу розглядається як різновид капіталу суспільства, який формується в результаті інвестицій у знання, навички й здоров'я населення, що у перспективі забезпечує зростання продуктивності, доходів та добробуту. Вагомим чинником розвитку та відтворення людського капіталу виступають соціодемографічні фактори, які забезпечують зміну поколінь у межах працездатного населення. Їхня роль завжди є відносною і тісно взаємопов'язаною з соціально-економічними умовами. За стабільного економічного розвитку демографічні процеси мають більш самостійний характер, а в умовах криз – втрачають автономність і підпадають під сильний вплив загальноекономічної ситуації.

В Україні демографічні проблеми істотно впливають на трудовий потенціал і конку-

рентоспроможність персоналу підприємств. Економічна криза, погіршення стандартів життя та, особливо, наслідки повномасштабного вторгнення призвели до кадрового дефіциту, падіння тривалості життя, скорочення народжуваності та посилення смертності. Це зумовлює серйозні ризики щодо збереження якісних параметрів трудового потенціалу та його відтворення.

За статистичними даними рівень життя в Україні у 2020–2024 роках суттєво знизився. У 2020 році середньомісячний дохід населення в Україні становив близько 6113 грн (приблизно 227 доларів США), а середня очікувана тривалість життя була на рівні 71,35 року (чоловіки – близько 66,4, жінки – 76,2). У 2021 році економіка зростала, проте реальні доходи залишалися невисокими, а інфляція перевищила 10 %, що знизило купівельну спроможність. У 2022 році через повномасштабне вторгнення ВВП країни скоротився майже на 30 %, інфляція перевищила 26 %, середні реальні зарплати впали на 17 %, споживчі витрати знизилися приблизно на 20 %, а рівень безробіття різко зріс. Середня тривалість життя скоротилася до 57,3 року у чоловіків та 70,9 у жінок. У 2023 році економіка відновилася на 5–5,5 %, ВВП на душу населення піднявся до близько 5070 доларів США, але значна частина населення залишалася за межею бідності, особливо внутрішньо переміщені особи. У 2024 році темпи зростання знизилися до близько 2,9 %, ВВП на душу населення перебував у межах 5000–5400 доларів США, індекс людського розвитку становив 0,734, що відносило Україну до групи країн з високим рівнем розвитку, проте в рейтингу якості життя країна посідала лише 66-те місце серед близько 80 оцінених держав, а для найнижчого квінтिला доходи становили близько 3000 грн на місяць, що свідчило про суттєве падіння рівня життя та посилення соціальної нерівності [8].

Міграційні фактори – важливий елемент і одна з умов відтворення трудового потенціалу, набуття або втрат конкурентних переваг нації. Міграція, основна функція якої полягає в територіальному перерозподілі трудового потенціалу відповідно до потреб регіонів, завжди опосередковує формування й використання трудових ресурсів, їх переміщення до місць освіти і роботи. В Україні наразі спостерігається криза міграції населення – зростає частка вимушених мігрантів і біженців серед усіх, хто мігрує; значний вплив населення за межі країни, падіння інтенсивності міграційних процесів, переорієнтація потоків із міст у сільську місцевість, зростання ролі

трудової міграції й великих зовнішніх потоків працівників. Особливо небезпечною є тенденція виїзду висококваліфікованих фахівців та вчених, що призводить до інтелектуальної втрати трудового потенціалу нації та підриву її конкурентоспроможності. Міграційний процес значно загострився після повномасштабного вторгнення: за різними оцінками, близько 5,2 мільйона українців виїхали за кордон після початку повномасштабної війни.

До кола впливових чинників доцільно віднести процеси глобалізації світового розвитку, що спричиняють інтеграцію національних ринків праці у міжнародний простір і формують нові стандарти конкурентоспроможності персоналу. Важливе значення мають конкурентні відносини як на внутрішньому ринку праці, де посилюється боротьба за обмежену кількість висококваліфікованих робочих місць, так і на міжнародному, де українські працівники вимушено конкурують із трудовими ресурсами інших країн. Не менш вагомими є екологічні умови та стан системи охорони здоров'я, що безпосередньо впливають на якість життя, працездатність і тривалість активної трудової діяльності. Умови безпеки праці та життєдіяльності, рівень соціальних ризиків, зокрема безробіття, міграція, демографічні виклики, також формують середовище для відтворення трудового потенціалу. Особливу роль відіграють ментальні характеристики працівників – трудова свідомість, рівень відповідальності, ціннісні орієнтири та трудова етика, які в українських реаліях значною мірою трансформуються під впливом воєнних умов, вимушеної мобільності та адаптації до нових викликів [7].

Суттєве значення мають і соціально-трудова відносини, їхня розвиненість та здатність до соціального діалогу між державою, бізнесом і працівниками. У цьому контексті важливим стає стан фіскальної системи, рівень оподаткування доходів, прозорість розподілу соціальних внесків, а також відносини власності, що визначають можливості доступу до ресурсів та ефективність розподілу доходів. Впливовим чинником є й антимонопольне законодавство, яке створює умови для справедливої конкуренції на ринку праці та захисту прав найманих працівників. Нарешті, організаційно-культурні фактори, такі як рівень розвитку корпоративної культури, наявність системи етичних цінностей, довіри та солідарності в колективах, виступають потужним ресурсом зростання конкурентоспроможності персоналу. В умовах цифрової трансформації та інтеграції до європейського ринку особливої актуальності набуває

поєднання корпоративної культури з принципами соціальної відповідальності бізнесу та сталого розвитку, що забезпечує синергію між інтересами роботодавця, працівника та суспільства.

Конкурентне середовище виступає ключовою передумовою для формування стійких мотиваційних установок щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу [5, 6, 7]. Вплив конкуренції на розвиток і відтворення трудового потенціалу індивіда, підприємства, галузі та національної економіки в цілому яскраво проявляється в країнах із розвинутою ринковою системою. Як зазначав М. Портер, конкуренція діє як конкретний механізм «невидимої руки», що спонукає роботодавців постійно підвищувати вимоги до кваліфікації та професійного рівня працівників, інвестувати у їх безперервне навчання, добирати найбільш підготовлених фахівців і систематично впроваджувати інновації у виробництво [3, с. 14]. Таким чином, конкурентний фактор створює потужну мотивацію до саморозвитку, перекваліфікації, здобуття нових професій і підвищення особистої цінності на ринку праці.

В умовах сучасних трансформацій роль конкуренції посилюється завдяки процесам цифровізації. Розвиток цифрових технологій докорінно змінює характер конкурентної боротьби, формуючи нові вимоги до компетенцій персоналу. Виникає потреба у володінні цифровими навичками, знаннями в сфері big data, штучного інтелекту, кібербезпеки, електронної комерції, а також вмінні працювати в умовах віддалених форматів і цифрових платформ. Сучасний ринок праці стає більш гнучким та відкритим, а конкуренція відбувається не лише на національному, а й на глобальному рівні, що вимагає від українських працівників інтегруватися у міжнародні стандарти кваліфікації.

Актуальність цього процесу для України зумовлена ще й умовами воєнного часу, коли мільйони громадян змушені адаптуватися до нових соціально-економічних викликів, змінювати професії чи працювати у міжнародному середовищі. Відтак цифрова грамотність, гнучкість мислення та здатність до швидкого навчання стають не лише конкурентними перевагами, а й базовими умовами збереження конкурентоспроможності на ринку праці.

Розвиваючи основні положення теорії людського капіталу, слід підкреслити, що підвищення конкурентних переваг окремого працівника на ринку праці прямо залежить від масштабів і напрямів інвестування у розвиток

його людського капіталу. Саме завдяки інвестиціям формується вищий рівень освіти, здобувається глибша професійна кваліфікація, створюються сприятливі умови для накопичення досвіду та формуються додаткові переваги, пов'язані з результатами навчання й професійного виховання. З цієї позиції ми поділяємо думку науковців про наявність стійкого зв'язку між формуванням конкурентоспроможності робочої сили та позитивною динамікою «інвестицій у людину», що охоплюють витрати на освіту, підготовку й перепідготовку кадрів, на відтворення робочої сили та передачу знань, а в ширшому розумінні – також видатки на охорону здоров'я, міграцію та пошук інформації [5, с. 150].

Інвестування в розвиток людського капіталу слід розглядати як один із провідних чинників підвищення конкурентоспроможності працівника та персоналу підприємств у цілому. В сучасних умовах поряд із традиційними характеристиками – освіченістю, мобільністю, здатністю до постійного навчання та перенавчання – зростає значення нових компетентностей, серед яких цифрова грамотність, уміння працювати з великими масивами даних, використання штучного інтелекту, навички кібербезпеки та комунікації у віртуальному середовищі. Водночас вагомого значення набувають *soft skills*: критичне та креативне мислення, емоційний інтелект, адаптивність, навички командної роботи, ефективної комунікації й лідерства. Саме поєднання професійних (*hard skills*) і гнучких (*soft skills*) компетентностей формує цілісний профіль сучасного працівника, здатного не лише відповідати викликам ринку праці, а й створювати нові конкурентні переваги як для себе, так і для свого підприємства. Усе це потребує інтеграції у стратегії інвестиційної політики держави й бізнесу, орієнтовані на довгостроковий розвиток людського капіталу.

Варто підкреслити, що рівень інвестицій у людський капітал безпосередньо впливає на розвиток його інноваційної складової, яка проявляється у здатності працівників до розробки та впровадження нововведень, творчому підході та інноваційній активності. На нашу думку, саме інноваційна й ділова активність значною мірою визначають можливість трансформації конкурентноздатності персоналу у реальну конкурентоспроможність. У сучасних умовах ця складова набуває дедалі більшого значення, оскільки забезпечення конкурентних переваг держави, регіону чи підприємства в окремих галузях економіки стає неможливим без впровадження новацій. Чим вищий рівень інноваційного потенціалу

окремого працівника та колективу в цілому, тим більша ймовірність створення конкурентоспроможної продукції та послуг за умови сприятливих макро- й мезоекономічних чинників та ефективної системи стимулювання.

Окрім цього, особливої актуальності набувають інформаційна грамотність та цифрові компетентності, що стали невід'ємною частиною інноваційної складової трудового потенціалу. Здатність працювати з інформаційними потоками, критично оцінювати та відбирати дані, використовувати сучасні цифрові інструменти й технології визначають готовність працівника до участі у цифровій трансформації виробництва. Розвинена цифрова компетентність забезпечує швидку адаптацію до нових технологічних рішень, підвищує ефективність комунікації та взаємодії у віртуальному середовищі, сприяє появі нових форм підприємництва та інноваційної активності. У поєднанні з креативністю й підприємницьким мисленням інформаційна грамотність стає фундаментом для формування конкурентних переваг як на рівні окремого працівника, так і на рівні підприємств та економіки загалом [6].

Соціально-культурні та політичні чинники відіграють важливу роль у формуванні та розвитку конкурентоспроможності персоналу, оскільки вони визначають не лише зовнішнє середовище функціонування підприємств, а й умови професійної та особистісної реалізації працівників.

Соціально-культурні чинники охоплюють систему цінностей, традицій, норм поведінки, рівень культури праці, освіти та суспільної моралі. Вони впливають на трудову мотивацію, характер соціальної взаємодії у колективі, готовність працівників до співпраці, інноваційної активності та саморозвитку. Наприклад, суспільства з високим рівнем довіри, взаємоповаги та соціальної солідарності формують умови для підвищення продуктивності праці та розвитку корпоративної культури. Натомість соціальні диспропорції, нерівність, низький рівень соціальної інтеграції чи культурні бар'єри можуть стримувати розвиток трудового потенціалу та знижувати конкурентоспроможність персоналу. Важливою є й трудова етика: орієнтація на професіоналізм, відповідальність, дотримання стандартів якості праці визначають здатність працівника конкурувати на сучасному ринку.

Політичні чинники формують інституційне середовище, у якому діє ринок праці. Вони охоплюють стабільність політичної системи, якість державного управління, ефективність правового поля, захист прав працівників

і роботодавців, наявність демократичних інститутів і механізмів соціального діалогу. Політична стабільність сприяє інвестиціям у людський капітал, забезпечує передбачуваність економічних процесів, підвищує довіру до соціально-трудових відносин. У протилежному випадку – політична нестабільність, воєнні конфлікти, корупція, низький рівень правозастосування – призводять до відтоку кадрів, міграційної активності, зростання соціальних ризиків і руйнування мотиваційної бази працівників.

У випадку України соціально-культурні й політичні чинники в останні роки мають подвійний ефект. З одного боку, триває зміцнення національної ідентичності, формування високої суспільної мобільності та готовності до самореалізації в нових умовах, що стимулює конкурентоспроможність. З іншого боку, повномасштабне вторгнення, політична нестабільність, руйнування інституційних механізмів і демографічна криза створюють додаткові загрози для збереження та відтворення трудового потенціалу.

Географічний чинник суттєво впливає на конкурентоспроможність персоналу, оскільки він визначає базові умови формування та відтворення трудового потенціалу. По-перше, природно-ресурсні умови, клімат, забезпеченість територій енергетичними та сировинними ресурсами впливають на структуру зайнятості населення, спеціалізацію регіонів і розвиток певних галузей економіки. Там, де є доступ до природних ресурсів і вигідне географічне положення (наприклад, транспортні коридори, близькість до міжнародних ринків), формується сприятливе середовище для створення робочих місць, інвестування у людський капітал і підвищення кваліфікації працівників.

По-друге, географія визначає рівень доступу населення до освітньої, медичної та соціальної інфраструктури, що безпосередньо впливає на якість трудових ресурсів. У містах з розвинутою інфраструктурою працівники мають більше можливостей для навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації та розвитку soft skills, тоді як у віддалених або депресивних регіонах доступ до цих послуг обмежений, що знижує конкурентоспроможність персоналу.

По-третє, важливим є вплив геополітичного розташування країни. Для України її прикордонне положення та транзитний потенціал відкривають можливості інтеграції у світову економіку, розширення зовнішньоекономічних зв'язків і виходу працівників на міжнародний ринок праці. Водночас негативним чинником є ризики, пов'язані з воєнними діями, що

особливо відчутно проявилось після 2022 року: руйнування інфраструктури, вимушена міграція, депопуляція прикордонних і прифронтових територій істотно знизили конкурентоспроможність персоналу в цих регіонах.

Таким чином, географічний чинник може виступати як джерелом конкурентних переваг, так і обмежень для персоналу. Він впливає на формування трудового менталітету, рівень мобільності працівників, характер зайнятості та доступ до ринків, створюючи нерівномірність у розвитку конкурентоспроможності персоналу між регіонами та країнами.

Соціальна безпека та екологізація є важливими чинниками, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність персоналу, оскільки вони визначають якість умов життя та праці, а відтак – рівень продуктивності, мотивації та інноваційної активності працівників.

Соціальна безпека передбачає гарантії захисту людини від соціальних ризиків – безробіття, втрати працездатності, нещасних випадків на виробництві, дискримінації на ринку праці, зниження доходів чи відсутності доступу до базових соціальних послуг. У стабільній соціально безпечній системі працівники мають впевненість у завтрашньому дні, що зменшує соціальну напругу та підвищує рівень лояльності до роботодавця. Це стимулює інвестиції в освіту, підвищення кваліфікації та професійний розвиток, оскільки працівники бачать перспективи довгострокової зайнятості. Натомість низький рівень соціальної безпеки веде до відтоку кадрів, зростання тіньової зайнятості, трудової міграції та втрати кадрового потенціалу.

Екологізація означає впровадження принципів екологічної відповідальності та сталого розвитку у виробництво й організацію праці. Чисте довкілля, безпечні умови праці та «зелені» технології сприяють збереженню здоров'я працівників, підвищують їхню працездатність і мотивацію. Водночас екологізація економіки формує нові компетенції, затребувані на ринку праці: уміння працювати з екологічними стандартами, використовувати ресурси ефективно, впроваджувати енергозберігаючі та екологічно чисті технології. Це створює передумови для появи нових робочих місць у «зелених» секторах економіки та підвищує конкурентоспроможність працівників у глобальному масштабі.

У випадку України соціальна безпека та екологізація набувають особливого значення через воєнні ризики, зростання соціальної вразливості населення й масштабні екологічні збитки від воєнних дій. Тому розвиток системи соціального захисту, підтримка внутрішньо

переміщених осіб, впровадження «зеленого відновлення» економіки й підвищення екологічної свідомості працівників стають не лише елементами державної політики, а й важливою умовою підвищення конкурентоспроможності персоналу в довгостроковій перспективі.

Безпековий фактор є одним із ключових детермінант конкурентоспроможності персоналу, оскільки він безпосередньо впливає на стабільність, продуктивність та можливість довгострокового розвитку працівників. Йдеться не лише про фізичну безпеку на робочому місці, а й про ширший спектр – економічну, соціальну, інформаційну та національну безпеку.

У сфері фізичної безпеки праці дотримання стандартів охорони праці, створення комфортних і здорових умов роботи зменшує ризики травматизму й професійних захворювань, підвищує працездатність, довіру до роботодавця та мотивацію до продуктивної діяльності. Коли ж рівень безпеки низький, працівники змушені витратити ресурси на адаптацію до небезпечних умов, що знижує ефективність і конкурентоспроможність.

Економічна та соціальна безпека означають захист від ризиків втрати доходу, роботи чи соціальних гарантій. Там, де працівники мають впевненість у стабільності свого становища, формується позитивне трудове середовище, що стимулює розвиток компетенцій і готовність до інновацій. В умовах загроз нестабільності чи високої невизначеності зростає трудова міграція, відтік кваліфікованих кадрів і падіння мотивації.

Інформаційна безпека відіграє дедалі більшу роль у цифрову епоху: захист персональних даних, гарантія кіберзахисності робочих процесів і корпоративних ресурсів підвищують довіру до компанії й готовність працівників ефективно працювати в цифровому середовищі.

Національна та воєнна безпека в сучасних українських умовах стають визначальними. Повномасштабне вторгнення спричинило кадровий дефіцит, підвищило рівень стресу та невизначеності, погіршило відтворення трудового потенціалу. Водночас саме розвиток безпекових механізмів – від захисту критичної інфраструктури до підтримки мобілізованих працівників і внутрішньо переміщених

осіб – дозволяє зберегти та відновити конкурентоспроможність персоналу.

Загалом, безпековий фактор є умовою реалізації інвестицій у людський капітал. У безпечному середовищі працівники готові вкладати у власний розвиток, підвищувати кваліфікацію та брати участь у створенні інновацій. У небезпечному – відбувається демотивація, втрата кадрів та деградація трудового потенціалу.

Висновки. Отже фактори зовнішнього середовища справляють багатогранний вплив на конкурентоспроможність персоналу, формуючи умови його розвитку, мотивації та відтворення.

Соціально-економічна ситуація визначає рівень доходів, доступ до освіти й медицини, а також можливість інвестування у власний розвиток. Демографічні тенденції та міграційні процеси змінюють кількісні та якісні параметри трудового потенціалу, водночас виїзд висококваліфікованих кадрів за кордон послаблює інтелектуальні ресурси країни. Географічні й природно-ресурсні умови задають спеціалізацію регіонів, рівень зайнятості та доступність соціальної інфраструктури, що визначає можливості підвищення кваліфікації працівників. Політична стабільність і якість інституційного середовища забезпечують прогнозованість ринку праці й стимулюють інвестиції у людський капітал, тоді як нестабільність і воєнні ризики ведуть до відтоку кадрів та зниження довіри до соціально-трудова відносин. Важливе значення мають соціально-культурні цінності, що формують трудову етику, рівень довіри й готовність до співпраці, а також безпекові чинники, які визначають можливість довгострокового розвитку персоналу та його мотивацію до професійного зростання. Стан довкілля та впровадження «зелених» технологій безпосередньо впливають на здоров'я й працездатність працівників, тоді як глобалізаційні та технологічні процеси створюють нові стандарти кваліфікації, висуваючи вимоги до цифрових компетентностей і здатності до безперервного навчання. У сукупності ці фактори визначають, чи виступатиме зовнішнє середовище джерелом конкурентних переваг для персоналу, чи, навпаки, чинником ризику та втрат трудового потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Каліна І. І., Шуляр Н. М., Мельник Б. Ю., Палій С. А. Управління кадровим забезпеченням діяльності аграрних підприємств : Монографія. Київ : Інтерсервіс, 2024. 232 с.
2. Карбовська Л. О., Мазур Ю. В., Братусь Г. А. Управління персоналом енергетичного сектору України: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-64>
3. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів: Пер. с англ. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

4. Червінська Л., Каліна І., Червінська Т., Сафонов Ю., Ліщенко А., Шуляр Н. Вимушена міграція в умовах війни: виклики, фінансово-економічні ризики, напрями розв'язання проблем. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2 (55), 531–545. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4331>
5. Чернявський А.Д., Філіппов М.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. 234 с.
6. Kalina I., Shulyar N. (2023) Strategy for the development of digital technologies for business processes at an enterprise in/under conditions of economic uncertainty: monograph. Kyiv: DKS-Tsentr, p. 168.
7. Blayney C. Management Competencies: Are They Related to Hotel Performance. *International Journal of Management and Marketing Research*. 2008. № 2(1). P. 59–71.
8. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

References:

1. Kalina I. I., Shulyar N. M., Melnyk B. Yu., Paliy S. A. (2024) Management of personnel support for the activities of agricultural enterprises [Upravlinnia kadrovym zabezpechenniam diialnosti ahrarykh pidpriemstv] Monograph. Kyiv. Interservice. P. 232. (in Ukrainian)
2. Karbovska L. O., Mazur Y. V., Bratus G. A. (2024) Personnel management in the energy sector of Ukraine: problems and prospects [Upravlinnia personalom enerhetychnoho sektoru Ukrainy: problemy ta perspektyvy]. *Economy and society*. Issue 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-64> (In Ukrainian)
3. Porter M. (2020) Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzei i konkurentiv [Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors]: Transl. from Eng. Kyiv: Nash Format, P. 424.
4. Chervinska L., Kalina I., Chervinska T., Safonov Yu., Lishchenko A., Shulyar N. (2024) Forced migration in wartime: challenges, financial and economic risks, directions for solving problems [Vymushena mihratsiia v umovakh viiny: vyklyky, finansovo-ekonomichni ryzyky, napriamy roziazannia problem]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2 (55), 531–545. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4331> (in Ukrainian)
5. Chernyavsky A. D., Philippov M. I. (2011) Management of Enterprise Competitiveness [Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva] : Study Guide. K.: SE Publishing House “Personnel”, P. 234.
6. Kalina I., Shulyar N. (2023) Strategy for the development of digital technologies for business processes at an enterprise in/under conditions of economic uncertainty: monograph. Kyiv : DKS-Tsentr, P. 168. (in Ukrainian)
7. Blayney C. (2008) Management Competencies: Are They Related to Hotel Performance. *International Journal of Management and Marketing Research*. № 2(1). P. 59–71.
8. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>