

УДК: 334.012.64:331.5

JEL Classification: L26, J23, J63, M51

Богдан Матящук

(здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Національний транспортний університет)

ORCID ID 0009-0005-8861-019X

ТРУДОРЕСУРНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МІКРО-, МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ : СУТНІСТЬ, МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ ТА АНАЛІТИЧНІ ІНДИКАТОРИ

У статті обґрунтовано доцільність виокремлення трудоворесурсної конкурентоспроможності мікро-, малих та середніх підприємств (ММСП) як самостійної аналітичної категорії в умовах загострення глобальної конкуренції за працю. Актуальність теми визначається тим, що для ММСП кадровий дефіцит перестав бути локальною проблемою управління персоналом і перетворився на системне обмеження розвитку, інноваційної активності та масштабування бізнесу. Метою статті є уточнення сутності трудоворесурсної конкурентоспроможності ММСП, відмежування її від суміжних понять та розроблення методичного підходу до оцінювання через систему взаємопов'язаних індикаторів. Методологічну основу дослідження становлять положення конкурентної теорії, підходи до аналізу конкуренції на ринку праці, багатовимірна логіка OECD Job Quality Framework, а також узагальнення сучасних українських досліджень кадрової безпеки, бренду роботодавця та стабільності персоналу. Запропоновано визначати трудоворесурсну конкурентоспроможність ММСП як інтегральну здатність підприємства формувати, реалізовувати та підтримувати таку систему умов зайнятості, організації праці, мотивації, професійного розвитку та кадрової стабілізації, яка забезпечує йому відносні переваги у залученні, утриманні та результативному використанні трудових ресурсів порівняно з іншими роботодавцями. Розроблено індексний підхід, що включає три блоки: кадрову привабливість, кадрову стабільність та результативність використання персоналу. Обґрунтовано порядок нормування стимулюючих і дестимулюючих показників та можливість застосування методики на мікро-, мезо- і макрорівнях. Зроблено висновок, що підвищення трудоворесурсної конкурентоспроможності ММСП потребує поєднання внутрішніх управлінських рішень із системними заходами державної політики щодо поліпшення екосистеми функціонування малого і середнього підприємництва.

Ключові слова: ММСП, трудоворесурсна конкурентоспроможність, кадрова привабливість, кадрова стабільність, ринок праці, дефіцит робочої сили.

Постановка проблеми. У сучасній економіці трудові ресурси дедалі більше виступають не лише фактором виробництва, а й об'єктом прямої конкурентної боротьби між роботодавцями, секторами та національними економіками. Для мікро-, малих та середніх підприємств це питання має особливе значення, оскільки саме ММСП становлять переважну більшість фірм у країнах OECD, забезпечують значну частку зайнятості та відіграють вагомий роль у створенні доданої вартості [1]. Відтак проблема доступу до робочої сили для сектору ММСП уже не може трактуватися як периферійний елемент кадрового менеджменту; вона перетворюється на один із ключових чинників, що визначають стійкість, інноваційну спроможність і масштаби розвитку бізнесу.

© Матящук Б.М., 2026

Для України ця проблематика є ще гострішою через поєднання воєнних втрат, зовнішньої міграції, територіальної асиметрії відновлення економіки та змін у професійно-кваліфікаційній структурі пропозиції праці. За результатами дослідження, презентованого Міністерством економіки, у 2025–2030 рр. потреба економіки у робочій силі зростатиме швидше, ніж її пропозиція, що означає подальше зниження кількості претендентів на одне робоче місце [2]. Національний банк України також наголошує, що дефіцит робочої сили стає одним із факторів, які безпосередньо стримують ділову активність і макроекономічну динаміку [3]. За таких умов виникає потреба в уточненні категорій, за допомогою яких можна аналітично описати здатність ММСП ефективно діяти в умовах дефіциту праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні передумови дослідження формуються на перетині кількох наукових напрямів. М. А. Мажар, досліджуючи вплив трудових ресурсів на конкурентоспроможність підприємства, обґрунтовує їх системоутворюючу роль у формуванні стійких конкурентних переваг [5]. М. В. Семикіна у праці, присвяченій конкуренції та конкурентоспроможності на ринку праці, підкреслює багатовимірний і відносний характер конкурентних позицій сторін трудових відносин [6]. Важливе методологічне значення мають і напрацювання S. Cazes, A. Hijzen та A. Saint-Martin, які в межах OECD Job Quality Framework доводять, що привабливість зайнятості визначається не лише рівнем оплати праці, а й поєднанням якості заробітку, безпеки на ринку праці та якості робочого середовища [4].

У сучасній українській літературі окремі аспекти цієї проблематики здебільшого досліджуються фрагментарно. Так, В. С. Адамовська, К. О. Астаф'єва та В. А. Шепелюк аналізують конкурентоспроможність на ринку праці переважно через критерій матеріального стимулювання [7]. Л. Д. Завідна, І. П. Миколайчук і С. О. Цимбалюк розкривають проблематику бренду роботодавця та його ролі у формуванні привабливості підприємства для працівників [8; 9]. Н. М. Самолук, Г. М. Юрчик і Т. Піхняк розглядають плинність персоналу як індикатор кадрової безпеки та стабільності підприємства [10; 11]. Водночас недостатньо розробленими залишаються питання цілісного визначення трудоворесурсної конкурентоспроможності ММСП як інтегральної характеристики та побудови методики її оцінювання, придатної як для рівня окремого підприємства, так і для сектору ММСП загалом.

Мета статті. Метою статті є уточнення сутності трудоворесурсної конкурентоспроможності мікро-, малих та середніх підприємств, відмежування її від суміжних категорій та розроблення індексного підходу до її оцінювання через систему показників кадрової привабливості, кадрової стабільності та результативності використання персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сутність трудоворесурсної конкурентоспроможності ММСП доцільно розкривати через загальну логіку конкурентоспроможності підприємства, у якій трудові ресурси виступають не похідним, а базовим чинником формування стійких переваг. Саме персонал забезпечує поєднання матеріальних, фінансових, технологічних та організаційних ресурсів у єдиний результативний процес. Для ММСП це особливо важливо, оскільки невеликі підприємства зазвичай мають обмежені фінансові резерви, вузький кадровий резерв і більшу залежність від окремих працівників. Втрата навіть одного фахівця на ключовій посаді може для них мати непропорційно високі наслідки.

Методологічно важливо відмежувати трудоворесурсну конкурентоспроможність від суміжних понять. Її не можна зводити ні до формальної забезпеченості кадрами, ні до самого процесу управління персоналом. Формальна укомплектованість штату ще не означає наявності реальної конкурентної переваги на ринку праці, тоді як управління персоналом характеризує радше інструментарій внутрішньої діяльності підприємства. Труворесурсна конкурентоспроможність відображає інтегрований результат того, наскільки успішно

підприємство формує пропозицію зайнятості, здатну конкурувати з альтернативами, доступними працівнику.

У цьому контексті трудовресурсну конкурентоспроможність ММСП доцільно визначати як інтегральну здатність підприємства формувати, реалізовувати та підтримувати таку систему умов зайнятості, організації праці, мотивації, професійного розвитку та кадрової стабілізації, яка забезпечує йому відносні переваги у залученні, утриманні та результативному використанні трудових ресурсів порівняно з іншими роботодавцями на відповідному ринку праці. У цьому визначенні поєднуються кілька ключових ознак: відносність, оскільки оцінка можлива лише у порівнянні; комплексність, оскільки категорія охоплює економічні, організаційні, соціальні та поведінкові параметри; динамічність, оскільки вона змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників; управлінська зумовленість, оскільки значною мірою залежить від рішень самого підприємства.

Оцінювання такого явища не може обмежуватися виключно рівнем заробітної плати. Багатовимірний підхід до якості роботи, запропонований OECD, свідчить про необхідність одночасного врахування як матеріальних, так і нематеріальних характеристик зайнятості [4]. Саме тому трудовресурсну конкурентоспроможність ММСП доцільно операціоналізувати через дві первинні площини — кадрову привабливість і кадрову стабільність — та один верифікаційний блок, пов'язаний із результативністю використання персоналу.

У прикладному вимірі трудовресурсна конкурентоспроможність ММСП проявляється через кілька взаємопов'язаних каналів конкуренції за працю. Перший канал пов'язаний із матеріальною пропозицією зайнятості, тобто рівнем, стабільністю та передбачуваністю винагороди. Другий канал характеризує організаційну якість роботи: режим робочого часу, зміст трудових функцій, безпечність і технологічну впорядкованість робочого середовища, доступ до навчання та можливості професійного зростання. Третій канал має поведінково-репутаційний характер і відображає те, як підприємство сприймається працівниками та потенційними кандидатами, наскільки воно асоціюється зі справедливими правилами, передбачуваністю зайнятості та реалістичністю кар'єрних очікувань [4; 6; 8; 9]. Саме сукупна дія цих каналів визначає, чи здатне ММСП конкурувати не лише з іншими малими роботодавцями, а й з великим бізнесом, державним сектором, платформенною зайнятістю та зовнішніми ринками праці.

Звідси випливає, що оцінювання трудовресурсної конкурентоспроможності має спиратися на принцип відносності. Для працівника значення має не лише абсолютний рівень заробітної плати чи формальна наявність соціальних гарантій, а й порівняння конкретної пропозиції ММСП із доступними альтернативами. Тому частина індикаторів доцільно будувати у відносному вираженні: як співвідношення оплати праці на підприємстві до середньогалузевого або середньорегіонального рівня, як співвідношення тривалості закриття вакансій до середнього часу підбору в галузі, як частку добровільних звільнень у порівнянні з типовими значеннями для відповідного сегмента ринку праці. Саме така логіка дозволяє уникнути спрощеного висновку, ніби однакові абсолютні показники автоматично означають однакову конкурентну позицію роботодавця [1; 6; 7].

Перший аналітичний блок — індекс кадрової привабливості — доцільно розглядати як найближчий до ринку праці вимір трудовресурсної конкурентоспроможності. Він відображає не лише здатність підприємства викликати інтерес у кандидатів, а й спроможність підтримувати позитивну оцінку з боку вже зайнятих працівників. До його складу мають входити як економічні індикатори, так і організаційно-професійні, соціально-психологічні та ринково-поведінкові характеристики. Для ММСП цей блок є особливо важливим, оскільки саме на стадії формування первинної привабливості найсильніше проявляються їхні ресурсні обмеження, але водночас саме тут вони можуть формувати переваги за рахунок гнучкості, персоналізованої комунікації, швидшого зворотного зв'язку та меншої управлінської дистанції [8; 9].

Другий і третій блоки індексу виконують взаємодоповнювальні функції. Індекс кадрової стабільності показує, чи здатне підприємство перетворити факт найму на стійкі трудові відносини й уникнути деструктивної плинності, що руйнує накопичений людський капітал та підвищує трансакційні витрати на заміщення працівників [10; 11]. Натомість індекс результативності використання персоналу виконує верифікаційну роль: він дозволяє перевірити, чи трансформуються кадрові переваги підприємства у продуктивність, дохід на одного працівника, своєчасне виконання завдань і стійкість операційної діяльності. Поєднання цих блоків дає змогу уникнути ситуації, коли привабливість роботодавця оцінюється ізольовано від реального внеску персоналу у господарський результат.

У межах запропонованого підходу інтегральний індекс трудоресурсної конкурентоспроможності може бути визначений як зважена сума трьох блоків:

$$I_{tk} = w_1 \cdot I_{kp} + w_2 \cdot I_{ks} + w_3 \cdot I_{vr}, \quad (1)$$

де I_{tk} — інтегральний індекс трудоресурсної конкурентоспроможності; I_{kp} — індекс кадрової привабливості; I_{ks} — індекс кадрової стабільності; I_{vr} — індекс результативності використання персоналу; w_1, w_2, w_3 — вагові коефіцієнти.

У базовому варіанті діагностики доцільно використовувати рівні ваги: $w_1 = w_2 = w_3 = 1/3$. Такий підхід забезпечує простоту обчислення та аналітичну наочність. У поглибленому варіанті ваги можуть визначатися експертним методом, методом попарних порівнянь або методом аналізу ієрархій залежно від галузевої чи регіональної специфіки ММСП.

Оскільки показники, що входять до складу кожного блоку, мають різну розмірність і різний напрям впливу на інтегральний результат, їх необхідно привести до порівнюваного вигляду. Для цього доцільно застосовувати нормування стимулюючих і дестимулюючих показників. Для стимуляторів рекомендується формула:

$$z_i = (x_i - x_{\min}) / (x_{\max} - x_{\min}), \quad (2)$$

а для дестимуляторів —

$$z_i = (x_{\max} - x_i) / (x_{\max} - x_{\min}), \quad (3)$$

де z_i — нормоване значення j -го показника для i -го підприємства; x_i — фактичне значення показника; x_{\min} і x_{\max} — відповідно мінімальне та максимальне значення у досліджуваній сукупності.

Після нормування узагальнені значення індексів кадрової привабливості, кадрової стабільності та результативності використання персоналу можуть визначатися як середнє арифметичне або, за необхідності, як зважене середнє нормованих показників у межах кожного блоку. Такий підхід дозволяє зберегти прозорість обчислення та адаптувати методику до обмеженої інформаційної бази, що є особливо важливим для ММСП.

Запропоновані аналітичні блоки оцінки наведено в табл. 1.

Наведена структура оцінки дає змогу аналізувати трудоресурсну конкурентоспроможність на кількох рівнях. На мікрорівні вона забезпечує діагностику сильних і слабких сторін конкретного роботодавця. На мезорівні відкриває можливість порівнювати групи ММСП за видами економічної діяльності, регіонами чи організаційними моделями. На макрорівні сукупність мікропоказників може бути використана для оцінювання трудоресурсної конкурентоспроможності сектору ММСП загалом.

Таблиця 1. Аналітичні блоки оцінки трудовересурсної конкурентоспроможності ММСП

| Аналітичний блок | Зміст блоку | Основні показники |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Індекс кадрової привабливості (Ікп) | Оцінює здатність ММСП формувати конкурентну пропозицію зайнятості для наявних і потенційних працівників. | Оплата праці; співвідношення зарплати до середньорегіонального рівня; соціальний пакет; навчання персоналу; задоволеність умовами праці; готовність рекомендувати роботодавця. |
| Індекс кадрової стабільності (Ікс) | Характеризує спроможність підприємства утримувати кадрове ядро та мінімізувати деструктивну плинність. | Коефіцієнт плинності; коефіцієнт звільнень; індекс стабільності персоналу; середня тривалість роботи; частка працівників зі стажем понад 1 рік; частка добровільних звільнень. |
| Індекс результативності використання персоналу (Івр) | Відображає, наскільки кадрові переваги трансформуються у фактичні результати діяльності. | Продуктивність праці; дохід на одного працівника; обсяг реалізації на одного працівника; частка критичних вакансій; тривалість закриття вакансій; витрати на заміщення працівника. |

Джерело: складено автором

Важливою перевагою запропонованого підходу є його практична придатність. Для розрахунку більшості індикаторів можуть використовуватися дані кадрових наказів, відомостей з оплати праці, інформації про вакансії, даних щодо стажу працівників, внутрішньої звітності про навчання персоналу, результатів коротких опитувань працівників та матеріалів exit-interview. Це робить методіку реалістичною для впровадження у секторі ММСП, де надмірно складні моделі оцінювання часто не працюють через нестачу ресурсів.

Для коректного практичного використання інтегрального індексу доцільно запровадити інтерпретаційні межі його значень. У спрощеному аналітичному варіанті значення від 0 до 0,33 можуть свідчити про низький рівень трудовересурсної конкурентоспроможності, інтервал від 0,34 до 0,66 — про середній рівень, а значення понад 0,67 — про відносно високий рівень. Таке шкалювання не слід розглядати як жорсткий норматив, однак воно створює зручну основу для первинної діагностики, міжфірмового порівняння та виявлення тих компонентів, що найбільше знижують кадрову позицію підприємства. За потреби межі інтерпретації можуть уточнюватися окремо для галузей з різною інтенсивністю праці або для регіонів із неоднаковим ступенем дефіциту кадрів.

На мезорівні запропонований підхід дозволяє перейти від оцінки окремого роботодавця до аналізу груп ММСП за видами економічної діяльності, регіонами, інноваційною активністю чи типом організації праці. Це дає можливість виявляти, у яких саме сегментах малого і середнього підприємництва дефіцит кадрів має найбільш системний характер, а також які інструменти компенсації виявляються більш дієвими: вищий рівень оплати праці, навчання, гнучкий графік, змішана зайнятість або репутаційні переваги роботодавця. На макрорівні агрегування відповідних індикаторів формує інформаційну базу для оцінювання трудовересурсної конкурентоспроможності сектору ММСП як системної характеристики

економіки, що безпосередньо пов'язана з темпами зайнятості, ділової активності та відновлення [1; 2; 3].

Особливого значення цей підхід набуває в умовах, коли кадрові проблеми ММСП дедалі більше зумовлюються не лише внутрішніми рішеннями менеджменту, а й зовнішнім інституційним середовищем. Податково-облікове навантаження, складність адміністрування, обмеженість доступу до кредитних ресурсів, нестача програм перекваліфікації та компенсації витрат на навчання працівників безпосередньо впливають на здатність малого бізнесу підтримувати конкурентні умови зайнятості. Отже, низькі значення інтегрального індексу на рівні значної кількості ММСП мають розглядатися не лише як ознака слабких кадрових практик окремих підприємств, а і як свідчення структурних вад екосистеми господарювання, які потребують державного реагування [12; 13; 14].

Управлінська цінність запропонованого підходу полягає в тому, що він дозволяє поєднати мікроекономічну діагностику з формуванням практичних рішень. Для окремого ММСП результати оцінки можуть слугувати основою для перегляду системи оплати праці, порядку адаптації нових працівників, механізмів навчання, інструментів внутрішньої комунікації та способів утримання кадрового ядра. Для органів державної влади та місцевого самоврядування агреговані результати можуть бути використані для обґрунтування пріоритетів політики стимулювання розвитку ММСП: спрощення регуляторних процедур, полегшення доступу до фінансування, підтримки програм перепідготовки, інструментів повернення економічно активного населення та заходів зі зниження асиметрії між попитом і пропозицією праці.

Водночас для ММСП трудовресурсна конкурентоспроможність не може бути пояснена виключно внутрішніми рішеннями підприємства. На здатність малого бізнесу виступати конкурентним роботодавцем безпосередньо впливають параметри зовнішнього середовища: податково-облікове навантаження, доступність кредитних ресурсів, можливості навчання і перекваліфікації працівників, ефективність інституцій ринку праці та загальна передбачуваність регуляторних умов. Саме тому підвищення трудовресурсної конкурентоспроможності ММСП має розглядатися не лише як завдання окремих роботодавців, а й як сфера державної політики стимулювання розвитку підприємництва.

У цьому контексті показовими є положення документів, пов'язаних з реалізацією Ukraine Facility та демографічною політикою держави. У Плані України та пов'язаних із ним реформах серед пріоритетів визначено розвиток підприємництва, створення сприятливих умов для зайнятості, перепідготовку та перекваліфікацію, реформування служби зайнятості й поліпшення прогнозування ринку праці [12]. Водночас Стратегія демографічного розвитку України до 2040 року та План заходів з її реалізації, попри правильну діагностику демографічних і трудовресурсних проблем, переважно мають рамковий характер і містять значну частку загальних формулювань та процедурних індикаторів [13; 14]. Для сектору ММСП це означає, що проблема кадрової стабільності визнана на державному рівні, але недостатньо операціоналізована у вигляді конкретних економічних інструментів, адресованих саме малому і середньому бізнесу.

У цьому зв'язку критично важливо, щоб державна політика не обмежувалася лише декларативним визнанням дефіциту робочої сили як проблеми. Для сектору ММСП вирішальне значення мають саме інструменти прямої дії: податкові стимули для легальної зайнятості, компенсація частини витрат на навчання та адаптацію працівників, програми підтримки повернення мігрантів, розвиток коротких модулів перекваліфікації, спрощення доступу до обігового фінансування та механізми зниження адміністративних витрат на дотримання регуляторних вимог. Без таких конкретних рішень навіть належне стратегічне бачення не трансформується у підвищення кадрової привабливості та стабільності ММСП, а отже, не забезпечує реального посилення їх трудовресурсної конкурентоспроможності.

Висновки та пропозиції. Запропонований у статті підхід дозволяє розглядати трудоресурсну конкурентоспроможність ММСП як самостійну інтегральну характеристику, яка відображає здатність підприємства залучати, утримувати та результативно використовувати трудові ресурси у порівнянні з альтернативними роботодавцями. Наукова новизна підходу полягає у поєднанні сутнісного трактування категорії з індексною моделлю її оцінювання, що включає три взаємопов'язані блоки: кадрову привабливість, кадрову стабільність і результативність використання персоналу. Практичне значення запропонованої методики полягає в можливості її застосування як для внутрішньої діагностики ММСП, так і для формування узагальнених висновків щодо стану сектору в умовах глобальної конкуренції за працю. Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією індексу на емпіричних даних українських ММСП, уточненням системи вагових коефіцієнтів та розробленням рекомендацій державної політики, спрямованих на посилення кадрової привабливості та кадрової стабільності малого і середнього підприємництва.

ЛІТЕРАТУРА

1. SME and entrepreneurship. OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/SME-and-entrepreneurship.html> (дата звернення: 18.04.2026).
2. Аналіз стану та проблем ринку праці: наявна та прогнозована кількість людей за категоріями (регіони, професії, статус зайнятості тощо) (квітень 2025) / Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=d7994559-e2cb-4b49-b2fa-86ba08bfe1e3&lang=uk-UA&title=AnalizStanuTaProblemRinkuPratsi-NaiavnaTaPrognozovanaKilkistLiudeiZaKategoriiami-regioni-Profesii-StatusZainiatiostiToscho-kviten2025->
3. Інфляційний звіт, жовтень 2025 року / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-jovten-2025-roku>
4. Cazes S., Hijzen A., Saint-Martin A. Measuring and Assessing Job Quality: The OECD Job Quality Framework // *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*. 2015. No. 174. DOI: 10.1787/5jrp02kjl1mr-en. URL: https://www.oecd.org/en/publications/measuring-and-assessing-job-quality_5jrp02kjl1mr-en.html
5. Мажар М. А. Вплив трудових ресурсів на конкурентоспроможність підприємства // *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2010. № 2 (52). С. 258–261. DOI: 10.26642/jen-2010-2(52)-258-261. URL: <https://ven.ztu.edu.ua/article/view/68154/64514>
6. Семикіна М. В. Конкуренція і конкурентоспроможність на ринку праці: методологія визначення // *Демографія та соціальна економіка*. 2008. № 2 (10). С. 94–103. URL: <https://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8930/10-Semikina.pdf?sequence=1>
7. Адамовська В. С., Астаф'єва К. О., Шепелюк В. А. Визначення рівня конкурентоспроможності на ринку праці за критерієм матеріального стимулювання // *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1 (65). С. 50–57. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-50-57. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/482>
8. Завідна Л. Д., Миколайчук І. П. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни // *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 85, № 6. С. 155–166. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.155. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/85/1246.pdf>
9. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 227 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35635/Tsymbalyuk_brend_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y
10. Самолюк Н. М., Юрчик Г. М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства // *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 500–508. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/84.pdf
11. Піхняк Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства // *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. № 2. С. 154–160. DOI: 10.31891/mdes/2022-4-20. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/70>
12. Кроки Плану України 2024–2027 : документ Ukraine Facility. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/12/1_krokyplanuukrainy_2024-2027ua.pdf
13. Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.09.2024 № 922-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/922-2024-%D1%80>

14. Про затвердження плану заходів з реалізації у 2024–2027 роках Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.11.2024 № 1091-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1091-2024-%D1%80>

REFERENCES

1. OECD. SME and entrepreneurship. Available at: <https://www.oecd.org/en/topics/SME-and-entrepreneurship.html>
2. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Analiz stanu ta problem rynku pratsi: naiavna ta prohnzovana kilkist liudei za katehoriiami (rehiony, profesii, status zainiatosti toshcho) (kviten 2025) [Analysis of the state and problems of the labor market: actual and forecasted number of people by categories (regions, professions, employment status, etc.) (April 2025)]. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=d7994559-e2cb-4b49-b2fa-86ba08bfe1e3&lang=uk-UA&title=AnalizStanuTaProblemRinkuPratsi-NaiavnaTaProhnzovanaKilkistLiudeiZaKategoriiami-regioni-Profesii-StatusZainiatostiToscho-kviten2025->
3. Natsionalnyi bank Ukrainy. Inflatsiinyi zvit, zhovten 2025 roku [Inflation Report, October 2025]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-jovten-2025-roku>
4. Cazes, S., Hijzen, A., Saint-Martin, A. (2015). Measuring and Assessing Job Quality: The OECD Job Quality Framework. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 174. DOI: 10.1787/5jrp02kjl1mr-en. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/measuring-and-assessing-job-quality_5jrp02kjl1mr-en.html
5. Mazhar, M. A. (2010). Vplyv trudovykh resursiv na konkurentospromozhnist pidpriemstva [The impact of labor resources on enterprise competitiveness]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, No. 2 (52), pp. 258–261. DOI: 10.26642/jen-2010-2(52)-258-261. Available at: <https://ven.ztu.edu.ua/article/view/68154/64514>
6. Semykina, M. V. (2008). Konkurentospromozhnist na rynku pratsi: metodolohiia vyznachennia [Competition and competitiveness in the labor market: methodology of definition]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, No. 2 (10), pp. 94–103. Available at: <https://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8930/10-Semikina.pdf?sequence=1>
7. Adamovska, V. S., Astafieva, K. O., Shepeliuk, V. A. (2022). Vyznachennia rivnia konkurentospromozhnosti na rynku pratsi za kryteriiem materialnogo stymuliuвання [Determining the level of labor-market competitiveness by the criterion of material incentives]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, No. 1 (65), pp. 50–57. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-50-57. Available at: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapyski-universytetu-krok/article/view/482>
8. Zavidna, L. D., Mykolaichuk, I. P. (2023). Kontseptsiiia formuvannia ta rozvytku brendu robotodavtsia v Ukraini pid chas viiny [The concept of employer brand formation and development in Ukraine during the war]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, Vol. 85, No. 6, pp. 155–166. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.155. Available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/85/1246.pdf>
9. Tsymbaliuk, S. O. (2018). Brend robotodavtsia: metodolohiia doslidzhennia ta praktyka formuvannia [Employer brand: research methodology and practice of formation]: monohrafiia. Kyiv: KNEU, 227 p. Available at: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35635/Tsymbalyuk_brend_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y Samoliuk, N. M., Yurchyk, H. M. (2017). Plynnist personalu: indyktor kadrovoi bezpeky pidpriemstva [Staff turnover: an indicator of enterprise personnel security]. *Ekonomika i suspilstvo*, No. 12, pp. 500–508. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/84.pdf
10. Pikhniak, T. (2022). Analiz pokaznykiv plynnosti personalu vyrobnychoho pidpriemstva [Analysis of staff turnover indicators at a manufacturing enterprise]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, No. 2, pp. 154–160. DOI: 10.31891/mdes/2022-4-20. Available at: <https://mdes.khmnmu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/70>
11. Kroky Planu Ukrainy 2024–2027: dokument Ukraine Facility [Steps of the Ukraine Plan 2024–2027: Ukraine Facility document]. Available at: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/12/1_krokyplanuukrainy_2024-2027ua.pdf (
12. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2024). Pro skhvalennia Stratehii demohrafichnoho rozvytku Ukrainy na period do 2040 roku: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30.09.2024 No. 922-r [On approval of the Strategy of Demographic Development of Ukraine for the period until 2040: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 30.09.2024 No. 922-r]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/922-2024-%D1%80> (
13. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2024). Pro zatverdzhennia planu zakhodiv z realizatsii u 2024–2027 rokakh Stratehii demohrafichnoho rozvytku Ukrainy na period do 2040 roku: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 01.11.2024 No. 1091-r [On approval of the action plan for implementation in 2024–2027 of the Strategy of Demographic Development of Ukraine for the period until 2040: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 01.11.2024 No. 1091-r]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1091-2024-%D1%80> (

Bohdan Mateiashchuk
(Postgraduate, National Transport University)

LABOUR-RESOURCE COMPETITIVENESS OF SME: ESSENCE, ASSESSMENT METHODOLOGY, AND ANALYTICAL INDICATORS

The article substantiates the expediency of identifying labour-resource competitiveness of micro, small, and medium-sized enterprises as a distinct analytical category under conditions of intensifying global competition for labour. The relevance of the topic is determined by the fact that, for SME, labour shortages have ceased to be a local issue of personnel management and have become a systemic constraint on growth, innovation activity, and business scaling. The purpose of the article is to clarify the essence of labour-resource competitiveness of SME, distinguish it from adjacent concepts, and develop a methodological approach to its assessment through a system of interconnected indicators. The methodological basis of the study combines the provisions of competition theory, approaches to analysing competition in the labour market, the multidimensional logic of the OECD Job Quality Framework, and generalisations of contemporary Ukrainian research on personnel security, employer branding, and staff stability. Labour-resource competitiveness of SME is defined as the integral ability of an enterprise to form, implement, and maintain such a system of employment conditions, work organisation, motivation, professional development, and staff stabilisation that provides relative advantages in attracting, retaining, and productively using labour resources compared to other employers in the relevant labour market. The proposed assessment model is based on an index approach including three blocks: staff attractiveness, staff stability, and personnel use performance. The article substantiates the procedure for normalising stimulating and de-stimulating indicators, shows the logic of aggregating indicators into partial and integral indices, and demonstrates the possibility of applying the methodology at the micro-, meso-, and macro-levels. Special attention is paid to the fact that SME cannot be assessed only through wage indicators because their competitive position in the labour market is also shaped by flexibility of work organisation, proximity of management to employees, opportunities for training, reputation in the local labour market, and the ability to keep a stable personnel core under conditions of migration pressure and labour scarcity. The study also argues that strengthening labour-resource competitiveness of SME requires a combination of internal managerial decisions and systemic public policy measures aimed at improving the business ecosystem, reducing administrative and regulatory barriers, expanding access to finance and training, and creating institutional conditions that enable SME to compete more effectively for labour resources. The practical implication of the proposed methodology is that it can be used both for an internal HR and management audit of a single enterprise and for comparative diagnostics of groups of SME by sector, region, or organisational model. It also provides a basis for identifying systemic barriers that weaken the ability of SME to compete for labour, including tax and administrative burdens, limited financing opportunities, insufficient support for staff training, and weak institutional mechanisms of labour-market matching. Future research should focus on empirical testing of the index on Ukrainian SME and on the calibration of indicator weights for industries with different labour-intensity and qualification profiles.

Keywords: SME, labour-resource competitiveness, staff attractiveness, staff stability, labour market, labour shortage.

Стаття надійшла до видання 12.02.2026

Стаття прийнята до друку після рецензування 23.03.2026

Стаття опублікована 20.04.2026