

ЛІТЕРАТУРА

1. Долгоруков Ю. Структура власності підприємств малого бізнесу та її вплив на регіональну економіку / Ю. Долгоруков, Н. Редіна, О. Кужман // Економіка України. — 2006. — № 9. — С. 34—39.

2. Закон України «Про науково-технічну інформацію» від 25.06.93 // Закони України / Верховна Рада України; Ін-т законодавства. — К., 1996. — Т.5. — С. 191—200.

3. Максимов В.И., Качаев С.В., Корноушенко Е.К. Анализ и управление в нестабильной среде // Банковские технологии. — 1999. — № 3. — С.32—38.

4. Малий та середній бізнес в Україні: рекомендації з політики розвитку за результатами роботи першої Всеукраїнської міждисциплінарної конференції [«Бар'єри та можливості розвитку малого та середнього бізнесу в Україні»], (Київ, 14—15 лютого

2005 р.). — Київ: Навч.-методич. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. — 24 с.

5. Михайловська О. «Європейський парадокс» інноваційного розвитку: уроки для України / О. Михайлівська // Економіка України. — 2006. — № 9. — С.80—85.

6. Норенков И.П., Кузьмик П.К. Информационная поддержка наукоемких изделий. CALS-технологии. — М.: Изд-во МВТУ им. Н.Э. Баумана, 2002. — 257 с.

7. Петрина М. Базові умови створення інноваційної моделі розвитку економіки України / М. Петрина // Економіка України. — 2006. — № 8. — С. 35—40.

Надійшла до редколегії 20.02.2009р.

УДК 331.101.38

М.В. Даневич, асп.  
Кіровоградський національний  
технічний університет

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА  
В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

*Розкрито та поглиблено уявлення про сутність конкурентоспроможності працівників. Розроблено концепцію щодо підвищення та підтримання конкурентоспроможності працівників підприємства в умовах посилення впливу глобалізації. Запропоновано рекомендації менеджерам стосовно збереження конкурентоспроможних працівників підприємства в період економічної кризи.*

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, глобалізація, криза

*Conception of essence of competitiveness of workers has been bared and extended. The concept of increase and support of workers' competitiveness of the enterprise in the conditions of strengthening of the influence of globalization has been worked out. Recommendations to the managers conformably to the preservation of workers' competitiveness of the enterprise for a period of economic crisis have been suggested.*

**Key words:** competition, competitive advantages, competitiveness, globalization, crisis

**Вступ.** Ринкові умови господарювання та входження України у світовий економічний простір принесли вітчизняним підприємствам як багато нових цікавих можливостей для розвитку, так і чимало викликів та ризиків. Загострення міжнародної конкуренції, посилення впливу глобалізаційних процесів, наступ світової економічної кризи змушує менеджерів не тільки турбуватися про конкурентоспроможність підприємств, а й віднаходити способи їх «порятунку» у складних економічних умовах.

Світовий досвід переконує в тому, що будь-які успіхи сучасного підприємства пов'язані, передусім, з наявністю високопрофесійної команди, конкурентними перевагами працівників в знаннях, навичках, досвіді, вміннях опрацювати і створювати нову інформацію. В умовах конкурентного середовища втрати конкурентних переваг персоналу означають для підприємства значно більше, ніж втрати фізичного капіталу, якщо мати на увазі перспективи інноваційного та економічного розвитку підприємства. Тому в нових умовах господарювання, враховуючи чинники міжнародної конкуренції та глобалізації, особливої уваги з боку і теорії, і практики, потребують питання забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємства, способи її

підвищення та підтримання. В кризових умовах набувають також актуального значення проблеми збереження конкурентоспроможних кадрів.

Формування конкурентоспроможного персоналу підприємства присвячують свої наукові праці такі зарубіжні автори, як Друкер П., Портер М., Стрикленд А., Фатхутдінов Р.А. В Україні ці питання активно досліджують Д.П. Богиня, Семикіна М.В., Лісогор Л.С., Грішнова О.А. та ін. Між тим в умовах загострення кризової ситуації в країні, посилення глобалізаційного впливу на діяльність вітчизняних підприємств питання забезпечення та збереження конкурентоспроможності працівників виявляються все ще недостатньо дослідженими.

Постановка завдання. Метою статті є розробка концептуальних підходів щодо забезпечення конкурентоспроможності працівників підприємства в умовах прояву впливу глобалізації та загострення кризової ситуації в економіці країни. Для реалізації такого завдання автором на основі аналізу наукових джерел визначено сутність конкурентоспроможності працівників, розроблено концепцію щодо підвищення та підтримання конкурентоспроможності працівників підприємства в умовах посилення впливу глобалізації, запропоновано рекомендації менеджерам стосовно

© М.В. Даневич, 2009

вно збереження конкурентоспроможних працівників підприємства в період економічної кризи.

Результати. Завдання євроінтеграції України та перспективи включення її у світову економіку об'єктивно висувають нові, підвищені вимоги до якості людського капіталу, інтелектуального розвитку працівника підприємства, рівня сучасних знань, професійної майстерності працівників вітчизняних підприємств, їх мотивованості, здатності відповідати за результатами трудової діяльності на рівні світових стандартів. Складність та новизна цих вимог вступают у протиріччя з наявною кадровою ситуацією в Україні, станом кадрової роботи. Йдеться як про невідповідність документів про освіту міжнародним стандартам, так і про неадаптованість персоналу та керівників підприємств, вітчизняного менеджменту, систем стимулювання праці до умов внутрішньої (в межах України) і зовнішньої (міжнародної) конкуренції.

З іншого боку, кризова ситуація в країні підштовхує до глибокого аналізу якості кадрів, аналізу ефективності праці, оцінювання переваг наявного персоналу даного підприємства з іншими підприємствами-конкурентами.

З нашої точки зору, кадровим службам підприємства варто, як ніколи раніше, звертатися до здобутків сучасних вчених, результатів вивчення конкурентоспроможності працівників, застосовувати методи оцінювання конкурентоспроможності кадрів з тим, щоб зберегти найкращих працівників і досить обґрунтовано шляхом скорочень штату позбутися тих працівників, праця яких не є ефективною для підприємства.

Узагальнюючи наукові підходи Богині Д.П., Семікіної М.В., Грішнєвої О.А., Смірнова О.О., ми пропонуємо розуміти конкурентоспроможність персоналу підприємства як сукупність особистих характеристик працівників, їх знань, вмінь і навичок, які мають переваги у порівнянні з персоналом інших підприємств даної галузі і дозволяють краще за них виконувати трудові завдання, створювати продукцію, послуги, що користуються більшим попитом на ринку.

Для підприємства завжди вигідно мати більше конкурентоспроможних працівників, тому в умовах ринкового середовища необхідно і корисно кожному підприємству мати власну концепцію підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Наше концептуальне бачення ґрунтується на тому, що конкурентоспроможність можна розглядати як на рівні окремого працівника, так і на рівні колективу (персоналу загалом). На наш погляд, забезпечення конкурентоспроможності працівника формується:

по-перше, завдяки зусиллям самого працівника, який накопичив певний запас здоров'я, знань, досвіду, навичок, розвинув певні здібності, має певні ціннісні орієнтації, певну активність у праці;

по-друге, завдяки інвестиціям з боку підприємства, держави. Йдеться про створення здорових та безпечних умов праці, капіталовкладення у підвищення кваліфікації, створення дієвих стимулів до творчої діяльності, соціальна підтримка та соціальний захист тощо.

Велике значення для підвищення конкурентоспроможності персоналу загалом мають такі заходи, як модернізація робочих місць, реформування оплати праці, орієнтоване на посилення зв'язку результатів праці і її оплати, впровадження нових систем мотивації праці, адаптованих до завдань інноваційного розвитку, збільшення інвестицій в людський капітал, запровадження ефективних форм організації праці та скорочення неви-

правданих втрат усіх видів ресурсів. Слід мати на увазі, що перспективи інноваційного розвитку означатимуть надалі більший попит на кваліфікованих робітників, інженерно-технічних працівників, здатних до інновацій. Тому варто мати на увазі необхідність зростання конкурентних переваг, передусім, для цієї категорії персоналу.

Окремого погляду потребує вирішення завдання формування та збереження конкурентоспроможного персоналу в умовах загострення кризи. Звичайно, інвестування в персонал не може не мати жорсткі обмеження в кризовій ситуації. Загострення економічної кризи в Україні у 2008р. та посилення руйнівного впливу світової фінансово-економічної кризи на початку 2009 р. поставили більшість українських підприємств на грань виживання. Розпочалися процеси часткового або призупинення виробництва, жорсткого режиму економії, масового звільнення персоналу. Різні керівники в цих умовах обирають неоднакові стратегії поведінки в інтересах виживання підприємства і це позначається на стані людського капіталу, веде до його скорочення або втрат якості. Існує безліч рекомендацій щодо антикризового менеджменту підприємства, разом з тим не вистачає методик із рекомендаціями збереження кращих кадрів підприємства в умовах зовнішніх економічних криз. Антикризові заходи і «рецепти виживання» не можуть бути однаковими. Між тим наслідком того чи іншого вибору на користь певних заходів будуть різні можливості економічного та інноваційного розвитку підприємства після закінчення складного періоду кризової ситуації.

Проведене нами анкетування серед менеджерів 14 підприємств обробної промисловості м. Києва засвідчило, що на сучасному етапі надзвичайно необхідні наукові дослідження і розробки стратегії поведінки підприємства в умовах зовнішньої всеохоплюючої кризи. 4/5 практиків зіткнулися з багатьма проблемами, на які не відповідає кадровий менеджмент, наприклад, потребою в методичних порадах щодо організації скорочення персоналу, звільнення від кадрового «баласту», збереження найбільш кваліфікованого персоналу в умовах нестачі коштів на виплату заробітної плати у повному обсязі, відсутності грошей на адекватне заохочення інженерно-технічної творчості, участі у розробці інноваційних проектів. Вкрай затребувані також методики оптимізації витрат, пов'язаних з умовами та оплатою праці, підвищенням кваліфікації персоналу, соціальними витратами.

На наш погляд, в кризових умовах підприємству важливо утримати насамперед конкурентоспроможних працівників. В цьому плані важливо використовувати комплекс різноманітних прийомів — методичне підґрунтя (інструменти щодо оцінки конкурентоспроможності персоналу), заходи щодо морального та матеріального заохочення, участь у володінні акціями підприємства, соціальні та компенсаційні пакети. Збереження конкурентоспроможного персоналу слід забезпечити за рахунок скорочення зайвої робочої сили, економії витрат. Для цього є необхідною оцінка ефективності праці персоналу та здійснення оптимізації витрат на персонал. Окреслене дозволить зберегти кращі кадри підприємства в умовах кризи.

**Висновки.** Таким чином, наше дослідження довело, що успіх виживання підприємства в умовах зовнішньоекономічної кризи залежить не просто у збереженні кадрового потенціалу, а насамперед, у збереженні конкурентоспроможних працівників. Найкращі перспективи, на наш погляд, матимуть ті підприємства, де мене-

джері дотримуватимуться стратегії збереження конкурентоспроможного персоналу. Концепція забезпечення та збереження конкурентоспроможного персоналу має свої відмінності в умовах стабільного розвитку і в умовах економічної кризи. Заходи щодо збереження конкурентоспроможних кадрів мають ґрунтуватися на оцінці ефективності праці персоналу, здійсненні оптимізації витрат на робочу силу та врахуванні майбутніх перспектив інноваційного та економічного розвитку.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Лисогор Л.С. Формування конкурентоспроможної робочої сили на ринку праці України // Конкурентоспроможність у сфері праці: зб. наук. пр. Серія «Економіка праці та соціальної сфери». Вип.1. / НАН

України. — Ін-т економіки. Редкол.: Д.П. Богиня (відп. ред.). — Київ, 2001. — С. 30 — 39.

2. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Д.П. Богиня, М.В. Семикіна; Передмова І.Ф. Кураса. — Київ: Шторм, 2003. — 382с.

3. Семикіна М.В. Регулювання конкурентоспроможності у сфері праці / Відп. ред. В.В. Онікієнко. — Кіровоград: ПВЦ «Мавік», 2004. — 146 с.

4. Семикіна М.В., Смірнов О.О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання. Монографія (За ред. Семикіної М.В.). — Кіровоград: «КОД», 2008. — 208 с.

*Надійшла до редколегії 20.02.2009р.*

УДК 061.518.25.1(015)

**Е.І. Данілова, асп.,**  
*Національний авіаційний університет*

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ**

*В даній статті розглянуто проблему стратегічного розвитку компанії в умовах кризи. Проаналізовано основні етапи комплексної трансформації підприємств. Досліджено питання формування бізнес-культури та організації бізнес-процесів на підприємстві*

**Ключові слова:** криза, стратегія, реінжиніринг, бізнес-процес, трансформація, бізнес-культура, місія

*The problem of strategic development of company in the conditions of crisis is considered in this article. The basic stages of complex transformation of enterprises are analysed. The question of forming of business-culture and organization processes of business on an enterprise is investigated*

**Key words:** crisis, strategy, reengineering, process of business, transformation, business-culture, mission

**Вступ.** Будь-яка компанія за час свого існування стикається з кризовими ситуаціями. Подолання кризи вимагає нових підходів в роботі. Недивно, що компанії, які подолали це випробування, часто отримують імпульс до виходу на наступний рівень розвитку.

Часи, коли у вітчизняних підприємств були гарантовані ринки збуту і можливість підтримувати багатосерійне виробництво, безповоротно пішли в минуле. Тепер підприємства змушені боротися за своїх покупців, конкуруючи зі світовими лідерами в різноманітних сферах. Цілком очевидно, що нові часи потребують створення принципово нових стандартів організації і ведення бізнесу.

Окремі питання щодо вирішення даної проблеми висвітлені в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Серед вітчизняних авторів, що займаються проблемою стратегічного управління можна виділити Хміля І.Ф., Бондарчука І.О., Борисенко З.М., а серед зарубіжних авторів, що досліджують дану проблему — Духонина Е.Ю., Ісаєва Д.В., Кроткова А.М., Пітера Ф.Друкера, Томаса Г. Герета [1—6]. В цих роботах розглядаються різні підходи до формування стратегії розвитку підприємства, зокрема, в кризових періодах.

**Постановка завдання.** В даній статті пропонуються основні напрямки стратегічного розвитку компанії в умовах кризи. Проаналізовано основні етапи комплексної трансформації підприємств. Досліджено питання формування бізнес-культури та організації бізнес-процесів на підприємстві. На основі аналізу діяльності вітчизняних підприємств, пред-

тавлені рекомендації щодо вибору стратегії розвитку підприємства в умовах кризи.

Основна мета статті — визначення, вибір та формування стратегії розвитку підприємства в умовах кризи, а також дослідження основних етапів трансформації підприємства.

**Результати.** Практично кожне українське підприємство постає перед проблемою вибору стратегії свого подальшого розвитку. І від цього вибору найчастіше залежить життєздатність підприємства. На думку автора, можна виділити п'ять основних альтернативних напрямків діяльності для компанії:

нічого нового не розпочинати, тобто «вести бізнес як звичайно, як склалося історично»;

розробити короткострокову програму збільшення прибутку при загальному зниженні витрат;

впровадити загальне управління якістю, зокрема, підготуватися до сертифікації за міжнародними стандартами ISO 9000;

зробити радикальний реінжиніринг бізнес-процесів, створивши гнучке підприємство, що миттєво реагує на зміни зовнішнього середовища;

прийняти рішення про вихід із бізнесу.

Оскільки корінь проблеми у більшості українських підприємств лежать у невмінні працювати на ринку, тобто в невмінні ідентифікувати потреби споживачів, ідентифікувати ринок, тому вийти з кризи за допомогою однієї з перших трьох альтернатив (стратегій) або здійснюючи поетапну реалізацію різноманітних програм (наприклад, 1-й етап: мінімізація витрат, 2-й: загальний контроль якості, 3-й: реінжиніринг), практично не-