

## СЕКЦІЯ 6 ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331.103

**Урсакий Ю.А.**

*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри соціально-гуманітарних наук,  
економічної теорії та права  
Чернівецького торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету*

### **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті досліджено взаємозв'язок конкурентоспроможності персоналу та підприємства. Розглянуто складові оцінки ефективної роботи працівників підприємства, що допоможе якісно організувати роботу персоналу. Виділено основні фактори підвищення конкурентоспроможності персоналу. Запропоновано для управління конкурентоспроможністю персоналу основну увагу приділяти компетенціям та мотивації як ключових чинників ефективної діяльності працівників усіх рівнів.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність персоналу, компетенції, мотивація, людський розвиток.

#### **Урсакий Ю.А. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье исследована взаимосвязь конкурентоспособности персонала и предприятия. Рассмотрены составляющие оценки эффективной работы сотрудников предприятия, поможет качественно организовать работу. Выделены основные факторы повышения конкурентоспособности персонала. Предложено для управления конкурентоспособностью персонала основное внимание уделять компетенциям и мотивации как ключевых факторов эффективной деятельности работников всех уровней.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособность персонала, компетенции, мотивация, развитие общества.

#### **Ursakii Y.A. PERSONNEL COMPETITIVENESS AS A KEY FACTOR ENHANCING COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE**

This article explores the relationship of competitiveness of personnel and enterprise. The components of an effective evaluation of employees' performance that help efficiently organize staff are examined. The main factors increasing the competitiveness of staff are singled out. It is suggested to focus attention on the competences and motivation as key factors of effective performance of staff of all levels for personnel competitiveness management.

**Keywords:** enterprise competitiveness, personnel competitiveness, competence, motivation, social development.

**Постановка проблеми.** Конкурентне середовище вітчизняних підприємств в сучасних умовах набуває нового значення та мети. На перший погляд, правильно вибрана стратегія діяльності підприємства – це гарантований успіх фірми та доступ до нових відкритих європейських ринків. Але статистика свідчить про зворотній процес. Доступ до західних ринків збільшив експорт продукції тільки на 14%, а його основними статтями є металургійна промисловість та сільське господарство. Тобто це ті види сировинної продукції, які на європейському ринку зарекомендували себе давно, а хороша врожайність зернових збільшила частку експортованих товарів сільськогосподарської продукції. Як бачимо, мова не йде про вихід нових підприємств на світові ринки. Тому впливає логічні питання: чому? якими саме перевагами повинно володіти підприємство, щоб зайняти лідируючі позиції на вітчизняному ринку та завойовувати нові? яку роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства займає персонал? Відповідь на дані питання є простою і складною одночасно.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження конкурентоспроможності підприємств та персоналу зробив Р.А. Фатхудінов. Окремі праці вченого присвячені конкурентоспро-

можності підприємств саме в період кризи. М. Семикіна, О. Смірнов розглядають теорію та практику управління персоналу на різних рівнях. Методиці визначення оцінки ефективності персоналу приділяють увагу О. Грішнова, О. Шпирко. Г.В. Іванченко аналізує роль мотивації у підвищенні конкурентоспроможності персоналу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Варто зауважити, що конкурентоспроможність підприємства залежить від багатьох факторів та критеріїв. Завданням науковців є обґрунтуване доведення кожного з факторів. Формула успіху для кожного підприємства, на перший погляд, є простою – оптимальне застосування та поєднання всіх внутрішніх і зовнішніх конкурентних переваг. Автор бере до уваги один з факторів впливу на успішну діяльність підприємства, виділяє його основні складові та доводить практичну значимість.

Тому метою дослідження є виділення одного з ключових факторів конкурентоспроможності підприємства – конкурентоспроможність персоналу як однієї з рушійних сил ефективної діяльності підприємства.

#### **Меті статті:**

– дослідити вплив діяльності персоналу на ефективність діяльності підприємства;

– проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори конкурентоспроможності персоналу;

– довести, що мотивація є основним стимулом підвищення конкурентоспроможності персоналу, а, відповідно, й підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Для забезпечення високого рівня товарів і послуг, технологічної складової потрібні кваліфіковані менеджери та персонал фірми на всіх ланках управління. Саме тому конкурентоспроможність персоналу в умовах зростаючої конкуренції має вирішальне значення для ефективної діяльності підприємства. Ключові компетенції працівників є тією внутрішньою конкурентною перевагою кожного підприємства, яка допоможе вивести його на якісно новий рівень.

Конкурентоспроможність працівника – це його реальна і потенційна здатність, ділова та професійна компетентність, ініціативність, винахідливість у роботі, почуття відповідальності, які вигідно відрізняють його від інших працівників аналогічної спеціальності і дозволяють витримувати конкуренцію на ринку праці.

Розроблені науковцями автоматизовані системи оцінки персоналу в організації дозволяють проводити повну атестацію та оцінку ефективності роботи персоналу за всіма параметрами. Повноцінна оцінка ефективності роботи персоналу, включає: створення бібліотеки компетенцій для кожної посади; формування профілів співробітників, на підставі яких буде проводитися оцінка ефективності персоналу; створення тестів для оцінки компетенцій персоналу, безпосередньо проводити ці тести і зберігати їх результати для порівняння з аналогічними показниками; оцінка задоволеності керівництва, колег і клієнтів; одночасно проводити різні оціночні процедури; поєднувати при оцінці ефективності персоналу результати різних оціночних методик; створювати і зберігати резервні бази резюме, підсумки проведених співбесід тощо.

Перевірити ефективність діяльності персоналу можна за різними методиками Р. Фатхудинова, М. Семікіної, О. Грішної, О. Шпірко, О. Смірновим [1, с. 257; 2, с. 631; 3, с. 184; 4, с. 7]. Аналіз результатів оцінки персоналу дасть змогу керівництву виправити недоліки та підтримати досягнення задля подальшого підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Оскільки промислові підприємства в Україні мають різний рівень технологічного й технічного розвитку, неоднаковий фінансовий стан, рівень менеджменту, корпоративної культури, є неоднаковими і вимоги роботодавців до набору конкурентних якостей працівників та прийнятної вартісної оцінки трудових послуг робочої сили. На кожному підприємстві набір індикаторів конкурентоспроможності персоналу може мати свою специфіку. Для прогнозування своїх потреб у персоналі з метою забезпечення цілеспрямованого розвитку працівників підприємство повинно: мати у своєму розпорядженні чіткий опис усіх робочих місць та посад (обов'язки, функції, права і відповідальність персоналу); визначити кваліфікаційні вимоги для персоналу, потрібні професійні знання, уміння та навички, санітарно-гігієнічні характеристики робочих місць і посад, їхні вимоги до індивідуальних психофізіологічних та соціально-психологічних особливостей персоналу; зіставити потім зазначені вимоги до персоналу з фактичним рівнем професійної придатності працівників, ступенем розвитку їх компетенцій.

Але в сучасних умовах при високій пропозиції праці замало мати вищу освіту та бути фахівцем

своєї справи. Ринок праці вимагає нестандартних, амбітних, всебічно розвинених професіоналів, чій можливості є ширшими за посадові інструкції.

До набору критеріїв, що характеризують конкурентні переваги персоналу ряд вчених відносять внутрішні та зовнішні [1, с. 119; 2, с. 364; с. 95]. Внутрішні чинники – це особисті характеристики працівника, застосувавши які, він отримує якісний результат. Р.А. Фатхудинов їх класифікує на спадкові (обдарованість, талант, темперамент, фізичні дані) та набуті (ділові якості, інтелігентність і культура, комунікабельність, організованість тощо).

На думку автора, дослідник не виділяє такий ключовий набутий фактор, як компетенції (професіоналізм, якість роботи, стресостійкість, орієнтація на результат, командний гравець). Адже наявність високоякісних людських ресурсів є ключовою передумовою високого рівня їх компетентності. Проте якість свідчить лише про володіння певним рівнем трудового потенціалу, а компетентність відображає здатність працівників застосувати потенціал у практичній діяльності з метою досягнення як особистих, так і корпоративних цілей. У зв'язку з цим компетентність персоналу детермінується не тільки складовими трудового потенціалу, але й здатністю реалізувати наявний потенціал відповідно до виробничих та управлінських потреб.

Але не завжди володіючи потужним набором індикаторів власної конкурентоспроможності на робочому місці, отримуємо позитивний результат. Велике значення в даному процесі займають зовнішні чинники – умови для реалізації особистих характеристик працівника. В першу чергу це стосується умов роботи та засобів мотивації. Зрозуміло без будь-яких доведень, що низька заробітна плата, погано облаштоване робоче місце, відсутність соціального пакету зменшує продуктивність праці персоналу. У таких умовах, навіть володіючи суттєвим набором внутрішніх факторів, робітник не зможе тривалий час віддаватися на сто відсотків роботі. Для ефективної роботи персоналу завжди потрібна мотивація. Керуючись особистими потребами кожного індивідуума, можна ствердно сказати, що передумовою є створення умов для задоволення першочергових потреб. Ці потреби виражаються у матеріальній (фінансовій) мотивації: рівень зарплати, премії, бонуси, соціальні гарантії, участь у розподіленні прибутку підприємства, участь в управлінні підприємством. І тільки задовольнивши першочергові потреби, працівника буде цікавити нематеріальна мотивація: просування по «кар'єрних східцях», його участь та значимість у командній грі, завоювання авторитету, підвищення його професійних здібностей. Незаперечно, що кваліфікований персонал з високою мотивацією до праці є головним, постійним джерелом конкурентних переваг, оскільки працівники стають кращими з часом і досвідом на відміну від існуючої техніки та технології. Особливістю людського ресурсу є те, що з часом вартість інших ресурсів зменшується внаслідок їх фізичного і морального старіння, а вартість людського ресурсу, навпаки, підвищується внаслідок зростання кваліфікації та набуття практичного досвіду. Система нематеріальної мотивації повинна бути різною не тільки для працівників різних рівнів, а й враховувати соціальний статус, вік, стать працівника, а також його психологічні особливості.

Яскравим прикладом розроблення та впровадження системи мотивації є компанія «Київстар». Співробітник приймається на посаду, обов'язки

якої чітко визначені посадовими інструкціями і для якої встановлено певний рівень зарплати (грейд). Кожна посада і кожен грейд мають певну «вилку» розміру заробітної плати, яка може змінюватися в залежності від успіхів співробітника на цій посаді. У процесі роботи співробітник має можливість переходу на іншу посаду, беручи участь у внутрішньому конкурсі, причому конкурс на заміщення вакансії в першу чергу оголошується серед співробітників «Київстар». Система оплати праці в «Київстар» забезпечує кожному співробітнику компанії конкурентоспроможний і справедливий дохід. Усі виплати в компанії відбуваються абсолютно легально, зі сплатою відповідних податків, і, таким чином, співробітник «Київстар» легко може використовувати ще й такі додаткові можливості, як банківське кредитування, пенсійне забезпечення і т. п. Крім заробітної плати, кожен штатний співробітник «Київстар», в залежності від індивідуальних результатів праці та результатів роботи його підрозділу і компанії в цілому, може розраховувати на премії. Зазвичай виплачуються щоквартальні та щорічні премії, що складає істотну добавку до зарплати. Крім зарплати і премій, кожен штатний співробітник отримує соціальний пакет, який включає в себе медичну страховку, доплату до відпустки, пенсійне накопичувальне страхування, страхування від нещасного випадку, мобільні послуги для членів сім'ї.

Співробітник компанії має можливість отримати цільову матеріальну допомогу в особливих випадках, наприклад, ювілей, народження дитини, весілля, а також підтримку в разі серйозної хвороби. Крім того, компанія «Київстар», активно сприяючи підвищенню кваліфікації своїх співробітників, оплачує відповідні семінари, тренінги, а також спеціальні програми розвитку; проводить конкурси бізнес-ідей з заохочувальними преміями та можливістю впровадження цих ідей.

Така ефективна робота з персоналом є виправданою та перспективною. Компанія «Київстар» багато років займає лідируючі позиції по ефективності ведення бізнесу на ринку України, а у своїй сфері (телекомунікації) є беззаперечним лідером. Так, за підсумком 2012 р. експерти оцінили чистий прибуток «Київстару» у 13,159 млрд. грн., ріст за 2012 р. склав 5,78%. Чистий прибуток компанії експерти оцінили у 4,097 млрд. грн. (4,072 млрд. грн. у 2011 р.). Відповідно, за найвищого рівня прибутковості серед компаній галузі телекомунікацій «Київстар» несе найбільше податкове навантаження: за

2012 р. він сплатив державі близько 3,5 млрд. грн. податків. Оператор забезпечує зв'язком найбільшу кількість українців – понад 25 млн. абонентів і є лідером з підключень домогосподарств України до широкоплатного фіксованого Інтернету.

**Висновки.** Таким чином, розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у стосунках із людьми. У результаті поліпшується морально-психологічний клімат у структурних підрозділах установи, підвищується мотивація працівників до праці, їх відданість меті і стратегічним завданням підприємства.

Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, які безпосередньо впливають на ефективність роботи персоналу, довів, що їх максимальне врахування до стратегії конкурентоспроможності забезпечить високі позиції підприємства на ринку.

Конкурентоспроможний персонал дозволяє значно підвищити рівень продуктивності праці, що забезпечує зростання обсягів випуску продукції, зниження витрат тощо. Не варто повторювати помилок 2008 р., коли під час фінансової кризи компанії звільняли персонал із-за фінансової нестабільності. В подальшому було доведено, що найбільше виграли ті підприємства та компанії, які зберегли цінних співробітників та пережили складну ситуацію.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов – М.: Высшая школа, 2007. – 624 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов – М.: «Маркетинг», 2002. – 892 с.
3. Семикіна М., Смірнов О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання: [монографія] // М. Семикіна, О. Смірнов; за ред. М.В. Семикіної – Кіровоград: «КОД», 2008. – 208 с.
4. Грішнова О., Шпирко О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання / О. Грішнова, О. Смірнов // Україна: Аспекти праці, 2004. – № 3. – С. 3–9.
5. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст. – 2010. – № 3. – С. 28–33.
6. «Київстар» у рейтингу найкращих компаній України. – 2013. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kyivstar.ua/cr/press\\_center\\_new/reporters/releases/?id=36444](http://www.kyivstar.ua/cr/press_center_new/reporters/releases/?id=36444).