

Сочинська-Сибірцева І. М.

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДІЙНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Мета статті полягає у визначенні сутності економічної категорії «конкурентоспроможність персоналу», виокремлення найбільш значущих факторів впливу на конкурентоспроможність персоналу та визначення конкретних шляхів підвищення конкурентоспроможності персоналу за рахунок забезпечення надійності працівників підприємства. У процесі вивчення та узагальнення наукових праць зарубіжних і вітчизняних вчених були систематизовані підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність персоналу». У результаті дослідження були визначені фактори впливу на конкурентоспроможність персоналу, зокрема готовність працівників до нововведень та надійність персоналу. Обґрунтовано, що ступінь надійності персоналу значною мірою залежить від обраної технології професійного відбору працівників. Одним із перспективних шляхів удосконалення системи професійного відбору є впровадження спеціальних психофізіологічних технологій, зокрема поліграфних. Подальші дослідження доцільно проводити у напрямку розробки методики оцінки рівня надійності персоналу і побудови регресійних моделей залежності конкурентоспроможності підприємства від рівня надійності персоналу.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність персоналу, конкурентні переваги, надійність персоналу, технологія професійного відбору

*Рис.:* 1. *Бібл.:* 12.

**Сочинська-Сибірцева Ірина Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки праці та менеджменту, Кіровоградський національний технічний університет (пр. Університетський, 8, Кіровоград, 25006, Україна)

*Email:* sibirchka-s@mail.ru

УДК 331.658.3

Сочинская-Сибирцева И. Н.

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ НАДЕЖНОСТИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Цель статьи заключается в определении сущности экономической категории «конкурентоспособность персонала», выделении наиболее значимых факторов влияния на конкурентоспособность персонала и определении конкретных путей повышения конкурентоспособности персонала за счет обеспечения надежности работников предприятия. В процессе изучения и обобщения научных трудов зарубежных и отечественных ученых были систематизированы подходы к определению понятия «конкурентоспособность персонала». В результате исследования были определены факторы влияния на конкурентоспособность персонала, в частности готовность работников к нововведениям и надежность персонала. Обосновано, что степень надежности персонала в значительной степени зависит от выбранной технологии профессионального отбора работников. Одним из перспективных путей совершенствования системы профессионального отбора является внедрение специальных психофизиологических технологий, в том числе полиграфных. Дальнейшие исследования целесообразно проводить в направлении разработки методики оценки уровня надежности персонала и построения регрессионных моделей зависимости конкурентоспособности предприятия от уровня надежности персонала.

*Ключевые слова:* конкурентоспособность персонала, конкурентные преимущества, надежность персонала, технология профессионального отбора

*Рис.:* 1. *Библ.:* 12.

**Сочинская-Сибирцева Ирина Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики труда и менеджмента, Кировоградский национальный технический университет (пр. Университетский, 8, Кировоград, 25006, Украина)

*Email:* sibirchka-s@mail.ru

UDC 331.658.3

Sochynska-Sybirteva I. M.

## ENSURING PERSONNEL RELIABILITY AS A FACTOR OF INCREASE OF COMPETITIVENESS

The goal of the article lies in identification of the essence of economic category "personnel competitiveness", marking out the most important factors of influence upon personnel competitiveness and identification of specific ways of increase of personnel competitiveness by means of ensuring reliability of enterprise personnel. While studying and generalising scientific works of foreign and domestic scientists, the article systemises approaches to definition of the «personnel competitiveness» notion. In the result of the study the article identifies factors of influence upon personnel competitiveness, in particular: readiness of an employee to innovations and personnel reliability. The article argues that the degree of personnel reliability significantly depends on the selected technology of professional selection of workers. One of the prospective ways of improvement of the system of professional selection is introduction of special psycho-physiological technologies, including the polygraph ones. It is expedient to conduct further studies in the direction of development of methods of assessment of the level of personnel reliability and construction of regression models of dependence of enterprise competitiveness on the level of personnel reliability.

*Key words:* personnel competitiveness, competitive advantages, personnel reliability, professional selection technology

*Plc.:* 1. *biBL.:* 12.

**Sochynska-Sybirteva Iryna M.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Labour Economics and Management, Kirovograd National Technical University (pr. Universytetsky, 8, Kirovograd, 25006, Ukraine)

*Email:* sibirchka-s@mail.ru

**Вступ.** Поштовхом до розвитку конкурентних відносин в Україні стала економічна реформа. Демонізація економіки, лібералізація зовнішньоекономічних відносин, фінансова дестабілізація, інфляційні процеси, приватизація та різноманітність форм власності вітчизняних підприємств сприяли збільшенню пропозиції товарів. У той же час скорочення платоспроможного попиту населення призвело до посилення конкуренції. Перехід від конкуренції за ресурси до конкуренції за споживача викликав появу нових ринкових факторів конкурентоспроможності. Це обумовило необхідність дослідження конкурентоспроможності як готовності підприємств працювати в умовах конкуренції. Важливість забезпечення конкурентоспроможності загострюється у контексті подальшої глобалізації економіки і вступу України до Європейського Союзу.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних, методичних і практичних питань управління конкурентоспроможністю присвячені наукові праці провідних зарубіжних вчених: Г. Асселя, Ф. Котлера, Г. Мінцберга, М. Портера, Ф. Тейлора. А. Сміта, А. Файоля, Р. Уотермена, Е. Чемберлена, Й. Шумпетера та ін.

Широке коло питань, пов'язаних із характеристикою складових елементів конкурентоспроможності підприємства, оцінкою факторів впливу на конкурентоспроможність продукції розглянуто такими українськими вченими, як О. Амоша, Д. Богиня, А. Воронкова, В. Герасимчук, О. Грішнова, С. Довбня, М. Дороніна, Ю. Іванов, М. Кизим, А. Колот, Н. Лук'яненко, О. Новікова, Л. Фільштейн, Н. Чумаченко, Г. Щокін, О. Ястремська та ін.

Незважаючи на значні досягнення в теорії та практиці управління конкурентоспроможністю підприємства, є ряд проблем, які залишаються предметом дискусій вчених-економістів. Зокрема, у більшості наукових праць недостатньо систематизоване поняття «конкурентоспроможність персоналу», до кінця не визначені шляхи підвищення конкурентоспроможності персоналу, відсутня методологія оцінки впливу цієї складової на конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Актуальність поставленої проблеми, її теоретична значущість і практична цінність обумовили вибір теми статті.

**Метою статті** є визначення сутності економічної категорії «конкурентоспроможність персоналу», виокремлення найбільш значущих факторів впливу на конкурентоспроможність персоналу та визначення конкретних шляхів підвищення конкурентоспроможності персоналу за рахунок забезпечення надійності працівників підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** До сьогодні в економічній літературі не існує єдиної думки щодо трактування сутності категорії «конкурентоспроможність персоналу», проте більшість науковців переконана, що саме конкурентоспроможність персоналу є визначальною складовою конкурентоспроможності підприємства.

У своїх роботах науковці по-різному визначають сутність поняття конкурентоспроможність підприємства. Визначення російських вчених можна згрупувати у трьох напрямках: перший ґрунтується на оцінці внутрішньої та зовнішньої діяльності; другий – на визначенні конкурентоспроможності товару; третій поєднує товарну і виробничу складові діяльності підприємства [1].

Це означає, що конкурентоспроможність підприємства характеризується множинністю та неоднозначністю визначень, багатоаспектними підходами до розкриття даного поняття. У зв'язку з цим єдиного, загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності підприємства на сьогодні не сформульовано.

Українські вчені у своїх роботах виділяють такі підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: компаративний, ресурсний і системний [2]. Нашу увагу в межах даного дослідження привернув ресурсний підхід, оскільки його сутність полягає у тому, що конкурентоспроможність базується на потенційних можливостях підприємства, зумовлених рівнем розвитку і використання стратегічного потенціалу.

Отже, конкурентоспроможність підприємства ми визначаємо як одну із найважливіших категорій ринкової економіки, яка характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища, що змінюється шляхом раціонального використання наявних ресурсів, серед яких пріоритетним виступає персонал.

Як зазначає провідний спеціаліст з менеджменту Якока Лі: «Визначення сутності функціонування підприємства можна вмістити в три слова: люди, продукт, прибуток. На першому місці стоять люди. Якщо у вас немає надійної команди, то з решти факторів мало що вдасться зробити. Коли у вас вже є штат, який складається із підготовлених, розумних і енергійних людей, наступним кроком має бути стимулювання їх творчих здібностей» [3].

Персонал – найбільш цінний ресурс підприємства, головне джерело продуктивності і запорука конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність персоналу – це складна економічна категорія, сутність якої розкривають такі концептуальні підходи до її визначення:

- здатність персоналу генерувати ідеї з використанням усіх можливостей, які виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі; своєчасно виявляти та усувати загрози для діяльності підприємства; винаходити й швидше за конкурентів упроваджувати інновації на всіх стадіях життєвого циклу товару; забезпечувати досягнення поставлених цілей і виконання підприємством своєї місії;
- здатність якісніше, порівняно з іншими претендентами на посаду, задовольняти вимогам роботодавців за рівнем знань, вмінь, навичок;
- вміння проявити свої особистісні, професійні та ділові якості, швидше і краще за інших працівників реалізувати власний потенціал, що дає можливість отримувати відповідну винагороду, досягти відповідного соціального статусу та забезпечити службово-професійне зростання;
- вміння ефективно виконувати управлінські функції та своєчасно приймати кваліфіковані рішення з метою розробки, виробництва та реалізації високоякісної, з особливими споживчими властивостями, продукції за умов ефективного використання всіх видів ресурсів (матеріальних, організаційних, фінансових, інформаційних, трудових).

Через об'єктивність тенденцій посилення конкуренції все більшого значення для підприємства набуває забезпечення конкурентоспроможності шляхом досягнення конкурентних переваг.

Мобілізація власного внутрішнього потенціалу, правильний споживчий вибір, ефективне використання ресурсів характеризують конкурентні переваги підприємства.

Російські вчені визначають конкурентну перевагу як ексклюзивну цінність будь-якої системи, яка надає їй переваги перед конкурентами; як характеристики, якісні ознаки та властивості товару, що впливають на вибір споживача [4; 5].

На думку вітчизняних вчених, конкурентна перевага визначається рівнем ефективного використання всіх наявних у розпорядженні підприємства видів ресурсів [6; 7].

Під конкурентними перевагами, з точки зору економіки підприємства, прийнято розуміти результат упровадження інновацій, підвищення якості продукції, досягнення високої продуктивності праці, високого кваліфікаційного рівня персоналу. З точки зору менеджменту, конкурентні переваги являють собою результат прийняття ефективних управлінських рішень, раціональної організації виробництва, впровадження креативних методів стратегічного і тактичного планування, дієвого механізму мотивації персоналу.

Практика діяльності підприємств доводить, що саме персонал володіє здатністю створювати і забезпечувати конкурентні переваги.

Побудова в Україні соціально-орієнтованої ринкової економіки вимагає нових якостей від персоналу: підвищення ініціативності, креативності, відповідальності та надійності. Менеджери підприємств прагнуть мати у своєму підпорядкуванні не лише вдалий склад працівників, які б максимально відповідали поставленим завданням, але й шукають можливості для його збереження, розвитку та підвищення надійності. Надійність є однією з важливих складових професійної придатності співробітників як державних, так і недержавних підприємств. Працівники, що володіють такою якістю, зберігають моральну стійкість і лояльність до підприємства, відчують себе «прив'язаними» до нього, сама робота являє для них високу мотиваційну значущість, а її втрата оцінюється як серйозна життєва невдача.

Слід мати на увазі, що ступінь надійності залежить від різних причин і може змінюватися у людей у зв'язку зі зміною умов, виникненням нестандартних і особливо екстремальних (надзвичайних), кризових ситуацій. У цих ситуаціях дуже ймовірний прояв ненадійності у тих людей, які не вважають себе зобов'язаними відносно до моральних вимог або мають деякі особистісні недоліки.

Будь-які зміни на підприємстві зазвичай викликають опір з боку персоналу, що може призвести до виникнення конфлікту. Проте, сучасна школа менеджменту дійшла висновку, що конфлікт попри негативні риси відіграє і позитивну роль – сприяє руху підприємства вперед і визначає фактори, що заважають цьому процесу.

Спираючись на результати вивчення внутрішньокорпоративних конфліктів, можна зазначити їх причини, тобто види обставин соціальної взаємодії працівників, які призводять до зіткнення їх інтересів, установок і цілей [8].

Матеріально-технічні обставини – робота на застарілому обладнанні, в непристосованих приміщеннях, на ви-

робництвах із шкідливими умовами праці (загазованість, шум, вібрація тощо).

Виробничо-організаційні обставини – неефективна організація праці (нечіткий розподіл обов'язків і функцій, недосконалість техніки обліку та контролю за мірою витраченої праці, порушення режимів праці та відпочинку, практика понаднормових робіт) та обліку заробітної плати (невпорядкованість нормування праці, систем оплати та преміювання).

Соціально-психологічні обставини – недосконалість системи підбору і розстановки кадрів, неправильна оцінка керівником професійної придатності працівників, обмеженість можливостей професійного зростання в рамках підприємства, проблеми адаптації (життєвий досвід, стриманість, цінності і традиції старшого покоління та прагнення до інновацій і критичність молоді), порушення демографічної структури за ознакою статі (статевая однорідність колективів), несумісність деяких членів колективу.

Виникнення і розвиток внутрішньокорпоративних конфліктів багато в чому обумовлені демографічними й індивідуальними характеристиками. Для жінок більш характерні конфлікти, пов'язані з їх особистими проблемами: заробітною платою, розподілом відпусток, премій. Чоловіки більше схильні до конфліктів, пов'язаних безпосередньо із самою виробничою діяльністю (організація праці, визначеність трудових функцій і ін.), вони більш критично ставляться і до самої виробничої діяльності, і до керівництва. У молодих спеціалістів більшість конфліктів виникає з питань дисципліни. З віком більшу питому вагу займають конфлікти, пов'язані з цільовими характеристиками діяльності (як із самою роботою, так і з особистими потребами), одночасно скорочується число конфліктів, викликаних проблемами адаптації працівників у виробничому колективі (з приводу порушень трудової дисципліни, невідповідності вимогам, пропонуваним керівником).

Інтереси різних соціо-професійних груп в особі робітників і керівників колективу також суттєво відрізняються. Внаслідок різниці у характері і змісті праці, рівні освіти, доступі до влади та інформації ці групи мають різний соціальний статус, що часто стає причиною загострення протиріч між ними.

Способи і результати вирішення конфліктів відбивають можливості і шляхи колективного розвитку, дозволяють судити про життєздатність і конкурентоспроможність персоналу. Але конфлікт може і негативно впливати на взаємовідносини між працівниками та гальмувати розвиток колективу. Результатом конфлікту в колективі можуть стати зниження продуктивності, незадоволеність працею, зниження мотивації, настрою, збільшення плинності кадрів, погіршення соціальної взаємодії, порушення комунікацій, збільшення ролі неформальних груп тощо.

Важливим фактором, що впливає на конкурентоспроможність персоналу, є готовність працівників до нововведень. Питання управління організаційними змінами активно досліджуються вітчизняними і зарубіжними вченими. Як показують результати досліджень, серед основних причин невдач у впровадженні нововведень перше місце зазвичай посідає людський фактор, тобто нерозуміння, небажання або навіть опір з боку персоналу. Така ситуація актуалізує

питання оцінки готовності персоналу до змін на підприємстві. Найпоширенішою моделлю, що описує і дозволяє провести оцінку персоналу підприємства з точки зору готовності до змін, є модель ADKAR, запропонована Д. Хайятом [9]. Ключова ідея, закладена в основу зазначеної моделі, полягає у тому, що для успішного впровадження будь-яких змін необхідно управляти не тільки організацією як знеособленою системою, а й необхідними змінами персоналу цієї організації як суб'єктів, які володіють важливою частиною інтелектуального капіталу і є безпосередніми учасниками та реалізаторами майбутніх змін. Д. Хайят визначив п'ять основних етапів, які проходять працівники підприємства в процесі адаптації до нової ситуації, що виникла внаслідок нововведень. Назва моделі ADKAR сформована з перших літер назв відповідних етапів (фаз змін):

A – Awareness – обізнаність про зміни, усвідомлення їх необхідності, розуміння сутності;

D – Desire – бажання підтримати зміни, взяти участь у їх проведенні;

K – Knowledge – знання, інформація про способи здійснення змін, їх результати;

A – Ability – здатність до втілення змін, упровадження нововведень, постійної підтримки;

R – Reinforcement – закріплення перших результатів змін, підтримка подальшого їх упровадження.

Аналізуючи характеристики кожного з описаних вище етапів, проводять комплексну оцінку готовності персоналу підприємства до майбутніх змін.

Основна увага в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства має бути зосереджена на попередженні та недопущенні випадків порушення лояльності працівників, а саме – посилені надійності персоналу.

Одним із ключових елементів системи управління персоналом, який сприяє підвищенню надійності персоналу є проведення якісного відбору кадрів. Під професійним відбором ми розуміємо процес виокремлення з кандидатів осіб, відповідно до їх індивідуально-типологічних та особистісних якостей, потенційно здатних забезпечити ефективне виконання функціональних обов'язків.

На жаль, дослідження практики діяльності кадрових служб вітчизняних підприємств свідчить про те, що тільки в порівняно невеликій кількості підприємств серйозно ставляться до використання ефективних технологій професійного відбору працівників. Зазвичай тестування в процесі відбору є формальним, без застосування психологічних методів [10]. Крім того, необхідно враховувати, що стандарти відбору склалися у вузькій сфері професійної діяльності – у професіях типу «людина – техніка – соціально-психологічне середовище». Велика кількість професій, вагомими соціально-психологічними факторами успішної діяльності людей потребують диференційованого підходу у формуванні задач і критеріїв відбору персоналу відповідно до особливостей конкретних посад і робочих місць.

Об'єктивна необхідність розробки методичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних технологій відбору персоналу доводиться результатами досліджень консультантів з організаційного розвитку підприємств, які вважають, що лише 10 % працівників можуть чітко сформулювати цілі власної діяльності і тільки половина з них відповідає

уявленню керівництва [11]. Відсутність розуміння персоналом кінцевої мети власних дій, як наслідок – використання неефективних методів досягнення стратегічних цілей підприємства, знижує його конкурентоспроможність.

Закордонна практика свідчить, що перевірка надійності людського фактора здійснюється шляхом професійного відбору персоналу, планових і позапланових перевірок. Професійний відбір кандидатів обов'язково проводиться за сталими схемами: бесіда з експертом-психологом, психологічне тестування та спеціальне психофізіологічне дослідження.

В США надійність людського фактора розраховується через відношення кількості проведених поліграфічних опитувань до загальної чисельності населення і виражається у відсотках. Показник ефективності сягає від 4,5 % до 5 %, що орієнтовно складає біля 10 000 000 перевірок за рік. Якщо він менше 1,5 %, то проведення поліграфічних опитувань вважається малоефективним. До складу загальної кількості перевірок входять: перевірки, пов'язані з процедурою профвідбору кадрів, планові та позапланові скринінги, службові розслідування та заходи по боротьбі зі злочинністю. Частка перевірок із використанням поліграфів у числі заходів по боротьбі зі злочинністю становить від 10 % до 12 % від загальної кількості перевірок. А кількість поліграфів і спеціалістів, задіяних у профвідборі та перевірках, коливається в межах 10 – 15 % від загальної кількості поліграфів і фахівців. Усього в США експлуатується до 15000 поліграфів і приблизно стільки ж спеціалістів [12].

В Україні професійний відбір із застосуванням поліграфічних опитувань проводиться лише для особового складу органів внутрішніх справ. Проте практика діяльності вітчизняних підприємств в умовах жорсткої конкуренції, промислового шпіонажу диктує необхідність розробки заходів фінансово-економічної безпеки шляхом забезпечення надійності персоналу.

Одним із критеріїв, що ілюструє реальний стан професійної відповідності та надійності персоналу, є плинність кадрів. Плинність працівників і стабільність кадрового складу є формами прояву двох найважливіших взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих характеристик – рухливості і стійкості, об'єктивно необхідних підприємству в конкурентних умовах функціонування. Рухливість кадрів – необхідна умова підтримки відповідності і пропорційності між факторами виробництва. Поряд із рухливістю залишається необхідним збереження відносної стійкості працівників стосовно професії, зайнятого робочого місця, трудового колективу, що є важливою передумовою ефективного формування і використання як особистого фактора, так і речових факторів виробництва.

Змінюваність персоналу на підприємстві виникає в силу різних причин і забезпечується шляхом руху частини працівників навколо робочих місць (обороту кадрів). Однією з таких форм є плинність. Характеризуючи цей показник, треба враховувати, що плинність буває необхідна, тобто у зв'язку зі змінами в організації виробництва, з причин скорочення штату працівників, а також – зайва. Зайва плинність примушує підприємство витратити велику кількість коштів на виплату вихідної допомоги, компенсацію невикористаної відпустки, ліквідацію заборгованості із за-

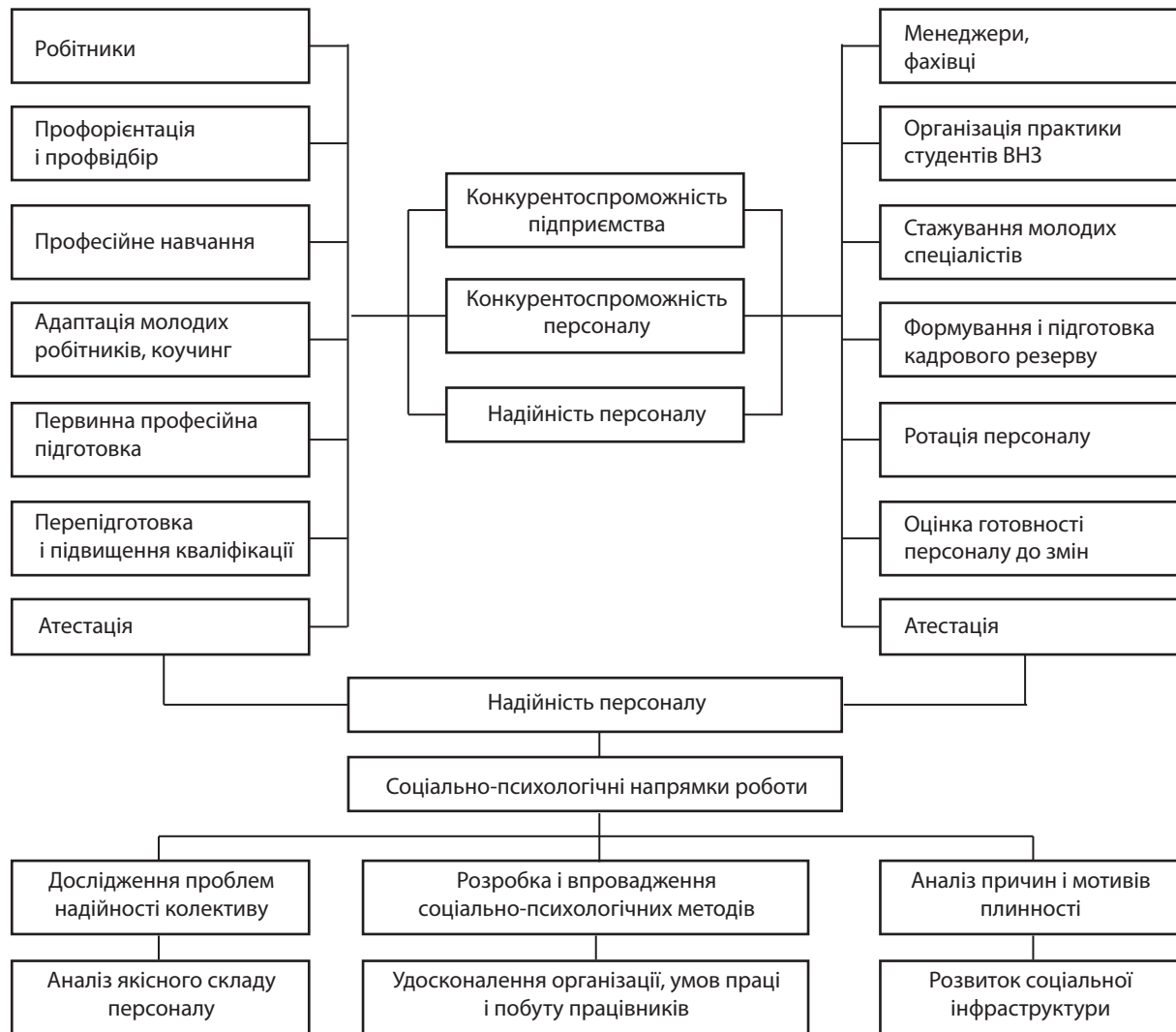


Рис. 1. Шляхи забезпечення надійності персоналу

робітної плати працівникам, які звільняються, та витратити кошти на набір, відбір, організацію робочого місця, професійну орієнтацію, навчання на робочому місці та адаптацію новоприйнятих працівників. Підвищена плинність персоналу призводить до економічних втрат особливо на тих підприємствах, які приділяють увагу розвитку своїх кадрів і спрямовують кошти на навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації працівників. Тому питання стабілізації колективу набувають особливої актуальності при визначенні шляхів забезпечення надійності персоналу.

Забезпечення стабільності кадрового складу підприємства – важливий фактор конкурентоспроможності персоналу. Справа в тому, що змінюваність працівників пов'язана з тимчасовою бездіяльністю їх та робочих місць; падінням продуктивності праці у тих, хто прийняв рішення про звільнення, і тих, хто прийшли на підприємство щойно, на період адаптації; з втратами від браку і погіршенням якості продукції в тих випадках, коли професійно-кваліфікаційні характеристики нових працівників не повною мірою відповідають вимогам вакантних робочих місць. Вона пов'язана також з невикористанням освітнього потенціалу осіб із вищою і середньою спеціальною осві-

тою, прийнятих на роботу не за професією, з додатковими витратами на навчання нових працівників, їх пристосування до вимог виробництва.

Технологія формування надійного кадрового складу повинна визначатися як ефективністю підбору та розстановки персоналу, професійним просуванням працівників, так і якістю соціально-психологічної роботи на підприємстві. Тому слід звернути увагу на обидва аспекта (рис. 1).

**Висновок.** Забезпечити надійність персоналу з метою підвищення його конкурентоспроможності можливо шляхом використання сучасних технологій професійного відбору працівників та подальшого впливу на соціально-психологічний клімат у колективі.

Слід зазначити, що традиційним технологіям психологічної і психофізіологічної діагностики, які використовуються кадровими службами у процесі професійного відбору персоналу, бракує науково-методичного обґрунтування. Кадрові служби застосовують зазвичай застарілі методики та програмно-технічні засоби оцінки кандидатів на посаду. Заходи щодо підвищення якості пошуку та відбору працівників мають фрагментарний характер. Все це свідчить про нагальну потребу впровадження нових технологій управ-

ління персоналом, які дозволяють якісно змінити, істотно вдосконалити і стандартизувати процедуру професійного відбору працівників, оперативного моніторингу надійності людського фактора.

З цією метою доцільно відтворити та активізувати функціонування в структурі кадрового підрозділу психологічної служби, яка на основі професіограм і психограм буде здійснювати діагностику нейродинамічних, індивідуально-типологічних та особистісних характеристик людини.

Ефективна технологія управління конкурентоспроможністю персоналу передбачає впровадження в процедуру професійного відбору спеціальних психофізіологічних досліджень, які дозволяють алгоритмізувати процес розробки скринінгових (поліграфічних) перевірок, тобто виявляти інформацію про кандидата, яку він із певних при-

чин намагається приховати під час обстеження та вивчення його даних.

Таким чином, ступінь надійності персоналу значною мірою залежить від обраної технології професійного відбору працівників. Одним із перспективних шляхів удосконалення системи професійного відбору є впровадження спеціальних психофізіологічних технологій, зокрема поліграфічних. Використання комп'ютерних поліграфів у процесі відбору персоналу необхідно розглядати як важливу умову створення дієвої системи забезпечення надійності персоналу підприємств.

Подальші дослідження доцільно проводити у напрямку розробки методики оцінки рівня надійності персоналу і побудови регресійних моделей залежності конкурентоспроможності підприємства від рівня надійності персоналу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Волкова Е. А., Калиникова Е. В. Повышение конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования качества рабочей силы [Электронный ресурс] / Е. А. Волкова, Е. В. Калиникова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 229 с. – Режим доступа: <http://venec.ulstu.ru/lib/disk/2010/Volkova.pdf>
2. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова; НАН України, НДЦІПР. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.
3. Якокка Л. Карьера менеджера / Пер. с англ. – Тольятти: Издательский дом «Довгань», 1995. – 358 с.
4. Качалина Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент. – М.: Издательство: Эксмо, 2006. – 464 с.
5. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 311 с.
6. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2006. – 384 с.
7. Василенко В. О. Стратегічне управління – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
8. Сочинська-Сибірцева І. М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах // Бізнес Інформ. – 2012. – №10. – С. 271–274.
9. Hiatt Jeffrey M. ADKAR: a model for change in business, government and our community. [Електронний ресурс] / Jeffrey M. Hiatt. – Режим доступу: <http://www.change-management.com>
10. Організаційні проблеми формування стійкої системи підвищення ефективності національної економіки України: Монографія / Під редакцією Л. М. Фільштейна. – Кіровоград: КОД, 2009. – 388 с.
11. Козачук Н. Системный подход к подбору персонала / Н. Козачук // Управление персоналом – Украина. – 2008. – № 04(175). – С. 23–28.
12. Малхазов О., Кокун О. Профвідбір та впровадження новітніх технічних засобів у роботі з персоналом // Соціальна психологія. – 2005. – № 4. – С. 84–90.

## REFERENCES

- Ivanov, Yu., Orlov, P. A., and Ivanova, O. Yu. Konkurentni perevahy pidpriemstva: otsinka, formuvannia ta rozvytok [Competitive advantage: assessment, formulation and development]. Kharkiv: INZHEK, 2008.
- Dolzhanyskiy, I. Z., and Zahorna, T. O. Konkurentospromozhnist pidpriemstva [The competitiveness of the enterprise]. Kyiv: Tsentru uchbovoi literatury, 2006.
- Fatkhutdinov, R. A. Konkurentosposobnost: ekonomika, strategiiia, upravlenie [Competitiveness: economics, strategy, management]. Moscow: INFRA-M, 2000.
- Hiatt, Jeffrey M. "ADKAR: a model for change in business, government and our community" <http://www.change-management.com>.
- Kachalina, L. N. Konkurentosposobnyy menedzhment [Competitive management]. Moscow: Eksmo, 2006.
- Kozachuk, N. "Sistemnyy podkhod k podboru personala" [Systematic approach to recruitment]. Upravlenie personalom – Ukraina, no. 04 (175) (2008): 23-28.
- Malkhazov, O., and Kokun, O. "Profvidbir ta vprovadzhennia novitnikh tekhnichnykh zasobiv u roboti z personalom" [Professional selection and implementation of new technical tools in HR]. Sotsialna psykholohiia, no. 4 (2005): 84-90.
- Orhanizatsiini problemy formuvannia stiikoi systemy pidvyshchennia efektyvnosti natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [Organizational problems of forming a stable system of improving the efficiency of the national economy of Ukraine]. Kirovohrad: KOD, 2009.
- Sochynska-Sybirseva, I. M. "Kreatyvni tekhnolohii upravlinnia konfliktnyymi situatsiiami na vitchyznianskykh pidpriemstvakh" [Creative Technologies conflict management in domestic enterprises]. Biznes Inform, no. 10 (2012): 271-274.
- Volkova, E. A., and Kalinikova, E. V. "Povyshenie konkurentosposobnosti predpriatiia na osnove sovershenstvovaniia kachestva rabochey sily" [Improving the competitiveness of enterprises through improved quality of the workforce]. <http://venec.ulstu.ru/lib/disk/2010/Volkova.pdf>.
- Vasylenko, V. O. Stratehichne upravlinnia [Strategic Management]. Kyiv: TsUL, 2003.
- Yakokka, L. Karera menedzhera [Manager career]. Toliatti: Dovgan, 1995.