

ВИБІР СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*В. М. Коломієць,
старший викладач, Класичний приватний університет*

Запропоновано та обґрунтовано модель вибору стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу на основі аналізу сукупного впливу двох груп чинників — рівня конкурентоспроможності персоналу та життєвого циклу підприємства.

The model of the choice of the strategy of developing of competitiveness of the personnel on the basis analysis of joint influence of two groups of such factors as the level of competitiveness of the personnel and life cycle of an enterprise is suggested and grounded.

ВСТУП

В ряду чинників, що забезпечують конкурентоспроможність та ефективність підприємства в перспективі, важливе місце посідає використання в виробничому процесі конкурентоспроможного персоналу. В свою чергу, конкурентоспроможність персоналу може бути сформована, досягнена та розвинута за рахунок реалізації стратегії, яка відповідає умовам функціонування персоналу.

Складність використання відповідної стратегії на підприємстві пояснюється нестачею теоретично-методологічної бази обґрунтування стратегій та вибору стратегічних альтернатив. Широкі розробки Г. Азоева, І. Ансоффа, Ф. Котлера, М. Мескона, М. Портера, А. Стрикленда, А. Томпсона, А. Чандлера, Ю. Юданова потрібно адаптувати до української економіки.

Тому, не зважаючи на суттєві досягнення в дослідженні конкуренції, питання стратегічного розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємств, вибору стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу залишаються актуальними.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даного дослідження стала розробка моделі вибору стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу машинобудівного підприємства.

РЕЗУЛЬТАТИ

Проблема знаходження методів і прийомів розвитку конкурентоспроможності персоналу на підприємстві вирішується шляхом форму-

вання і реалізації конкурентної стратегії. Вирішення завдання з розробки адекватної стратегії управління конкурентоспроможністю персоналу виступає як один з важелів підвищення конкурентних переваг підприємства в цілому.

Послідовність дій з вибору стратегії має включати:

- визначення конкурентної стратегії підприємства;
- вибір стратегії розвитку конкурентоспроможності для кожної соціально-професійної групи персоналу, що має підтримувати стратегію підприємства;
- дії зі збереження конкурентних переваг;
- поточні заходи з посилення конкурентних позицій та покращання показників роботи.

Розробка стратегії, яка буде забезпечувати вирішення завдання росту конкурентоспроможності персоналу підприємства, має базуватися на таких принципах:

- інноваційних напрямках розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства;
- запровадженні мотиваційних механізмів;
- підвищення якісного рівня професійної підготовки.

Розвиток конкурентоспроможності персоналу машинобудівного підприємства не стає самоціллю менеджменту, а має відбивати взаємозв'язки між конкурентною стратегією підприємства та стратегією розвитку конкурентоспроможності персоналу. Метою стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу в перспективі можна вважати забезпечення конкурентоспроможності підприємства для досягнення довгострокових і короткострокових цілей.

Стратегічний розвиток конкурентоспроможності персоналу є способом досягнення мети підприємства шляхом зміни кількісних або якісних характеристик персоналу, що передбачає певну послідовність дій з формування та реалізації відповідної стратегії. Стратегія розвитку персоналу стає елементом стратегічної системи управління підприємством. Згідно з концепцією "семи S" Мак-Кінсі (стратегія, структура, система, кваліфікація, професіоналізм, стиль управління, культура) [1, с. 25] стратегія розвитку персоналу є однією з функціональних стратегій, від якої залежить конкурентна позиція підприємства на ринку.

При розробці адекватної стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу з усієї сукупності проблем необхідно відібрати ті, що в найбільшій мірі відображають зв'язок між бізнес-стратегією та HR-стратегією (ефективною політикою управління персоналом). Формування та реалізація стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу машинобудівного підприємства має відповідати обраній конкурентній стратегії організації.

Пропонуємо розробку і реалізацію стратегій розвитку конкурентоспроможності персоналу здійснювати відповідно до загальних стратегій розвитку підприємства. Розробка стратегії для машинобудівних підприємств регіону, що є вузькопрофільними, передбачає створення трирівневої ієрархічної піраміди (рис. 1).

Найвищим рівнем ієрархії стратегічного процесу стає стратегічна перспектива, або "стратегічне бачення", що можна розглядати як усвідомлення організацією свого місця на ринку та прийняття рішення щодо продовження курсу або його зміни. Залежно від обраного підприємством напрямку розвитку (зростання, підтримка досягнутих результатів, скорочення) керівництво розробляє одну з трьох основоположних стратегій: зростання, стабілізації, скорочення. У відповідності зі стратегічною перспективою підприємства обирається стратегічна перспектива для розвитку конкурентоспроможності персоналу.

На другому ієрархічному рівні машинобудівне підприємство має вибрати конкурентну стратегію як спосіб досягнення конкурентних переваг за одним із трьох підходів: диференціювання, лідерства за витратами та фокусування.

Конкуренція потребує адекватних, швидких і гнучких правил реагування, основу яких складає стратегія підприємства, орієнтована на досягнення довгострокової конкурентної переваги. Неможливо досягти конкурентних переваг по всім характеристикам товару, напрямам

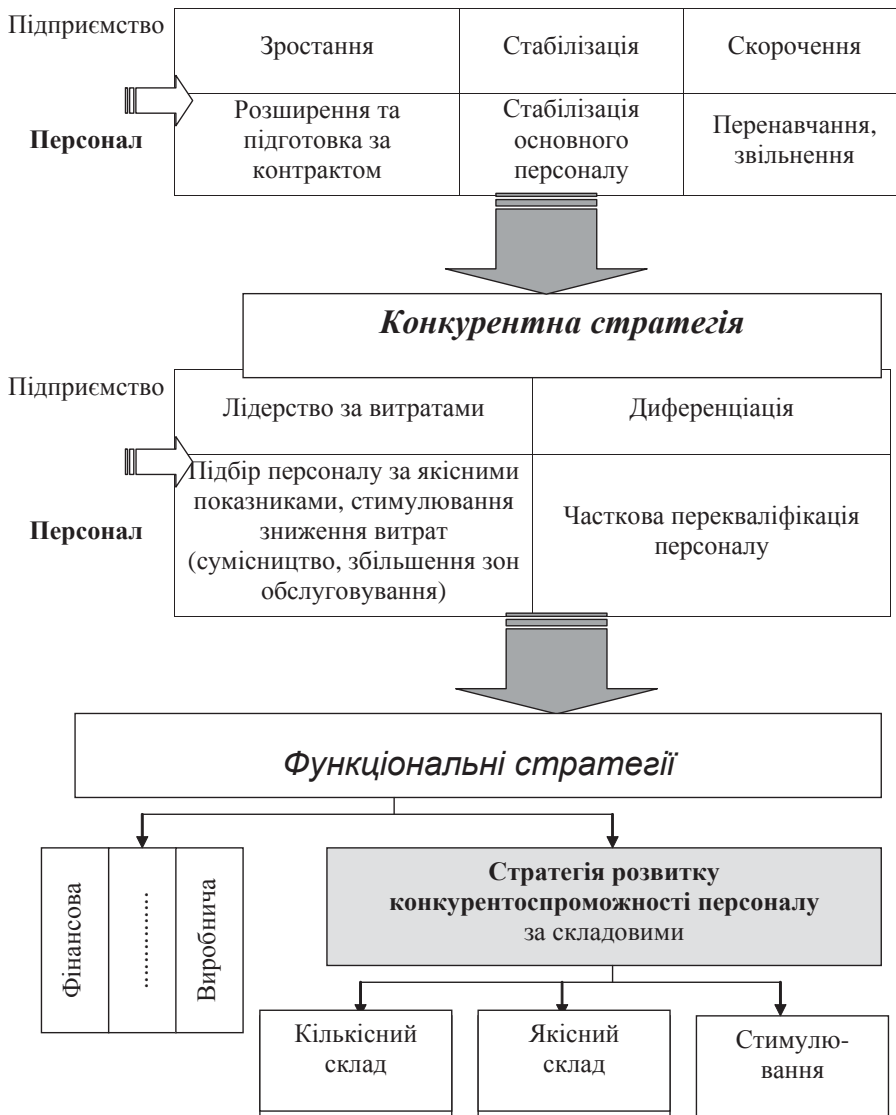


Рис. 1. Ієрархія стратегій розвитку персоналу на машинобудівному підприємстві

Вирішення завдання з розробки адекватної стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу виступає як один з важелів підвищення конкурентних переваг підприємства в цілому. Стратегія розвитку конкурентоспроможності персоналу є елементом стратегії управління, яка, в свою чергу, розробляється у відповідності до конкурентної стратегії підприємства. Аргументований вибір стратегії передбачає, насамперед, формування переліку стратегічних альтернатив.

Модель вибору стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу машинобудівного підприємства для кожної окремої соціально-професійної групи персоналу в конкретній сфері діяльності представлено на рисунку 2.

Не зважаючи на різноманітність поглядів щодо класифікації стратегій, практичний вибір стратегії розвитку конкурентоспроможності полягає у відповіді на питання: чи буде мати унікальні властивості продукція (диференціація) або стратегічна одиниця (витрати)? Усі дії підприємства розподіляють за двома напрямками: лідерство за витратами та диференціація продукту [3, с. 248]. Вважаючи, що ці стратегії фундаментально несумісні, менеджменту машинобудівного підприємства необхідно ретельно вибрати одну з існуючих стратегічних альтернатив.

Зважаючи на те що стратегія розвитку конкурентоспроможності персоналу машинобудівного підприємства повинна відповідати конкурентній стратегії підприємства, можливо визначити сутність стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу як системи заходів з розвитку конкурентоспроможності персоналу, що сприятиме або зниженню собівартості продукції або досягненню відмінних якостей продукту.

Вважаємо доцільним вибір стратегії здійснювати залежно від джерела виникнення конкурентних переваг, що дає можливість реалізувати конкурентну стратегію машинобудівного підприємства:

— диференціація підприємства досягається шляхом закріплення на підприємстві найбільш кваліфікованих та вузькоспеціалізованих кадрів; лідерство за витратами на підприємстві можна здобути шляхом оптимізації кількості й якості персоналу та витрат на його утримання;

— фокусування підприємства реалізується через підбір працівників особливої кваліфікації, створення необхідних умов праці для забезпечення потреб кожного ринкового сегменту.

Вибір шляхів отримання конкурентних переваг персоналу підпри-

діяльності, персоналу. Визначивши пріоритети, необхідно розробити стратегію, яка в найбільшій мірі враховує розвиток ринкової ситуації і використовує трудовий потенціал підприємства. Стратегії найнижчого рівня направлені на формування конкурентних переваг персоналу кожного функціонального підрозділу підприємства.

Стратегія розвитку конкурентоспроможності персоналу може бути віднесена до категорії функціональних стратегій, тобто до третього ієрархічного рівня стратегій підприємства.

На нашу думку, стратегія розвитку конкурентоспроможності персоналу машинобудівного підприємства має знаходитися у суворій відповідності з загальною і конкурентною стратегіями підприємства.

Машинобудівні підприємства, що орієнтовані зазвичай на екстенсивний тип розвитку, планують піднесення за рахунок збільшення обсягів виробництва без значного

поліпшення якості продукції, на що орієнтовані стратегії підприємств. В той же час поява закордонних товаровиробників на українському ринку стимулює конкурентну боротьбу за ринки збуту, перемога в якій можлива лише за рахунок забезпечення відповідної якості продукції.

Тому на перше місце висуваються актуальні для машинобудівних підприємств проблеми якості продукції, а глобалізації та розширення економічних зв'язків зумовлює її постійне підвищення.

Проблеми підвищення якості продукції набувають актуальності також у зв'язку зі зростаючим дефіцитом матеріальних ресурсів і можуть бути вирішені лише за рахунок поліпшення якості праці, що досягається підвищенням конкурентоспроможності персоналу. Високий рівень конкурентоспроможності знаходить відображення в підвищенні продуктивності праці, зниженні матеріаломісткості й трудомісткості продукту [2, с. 78].

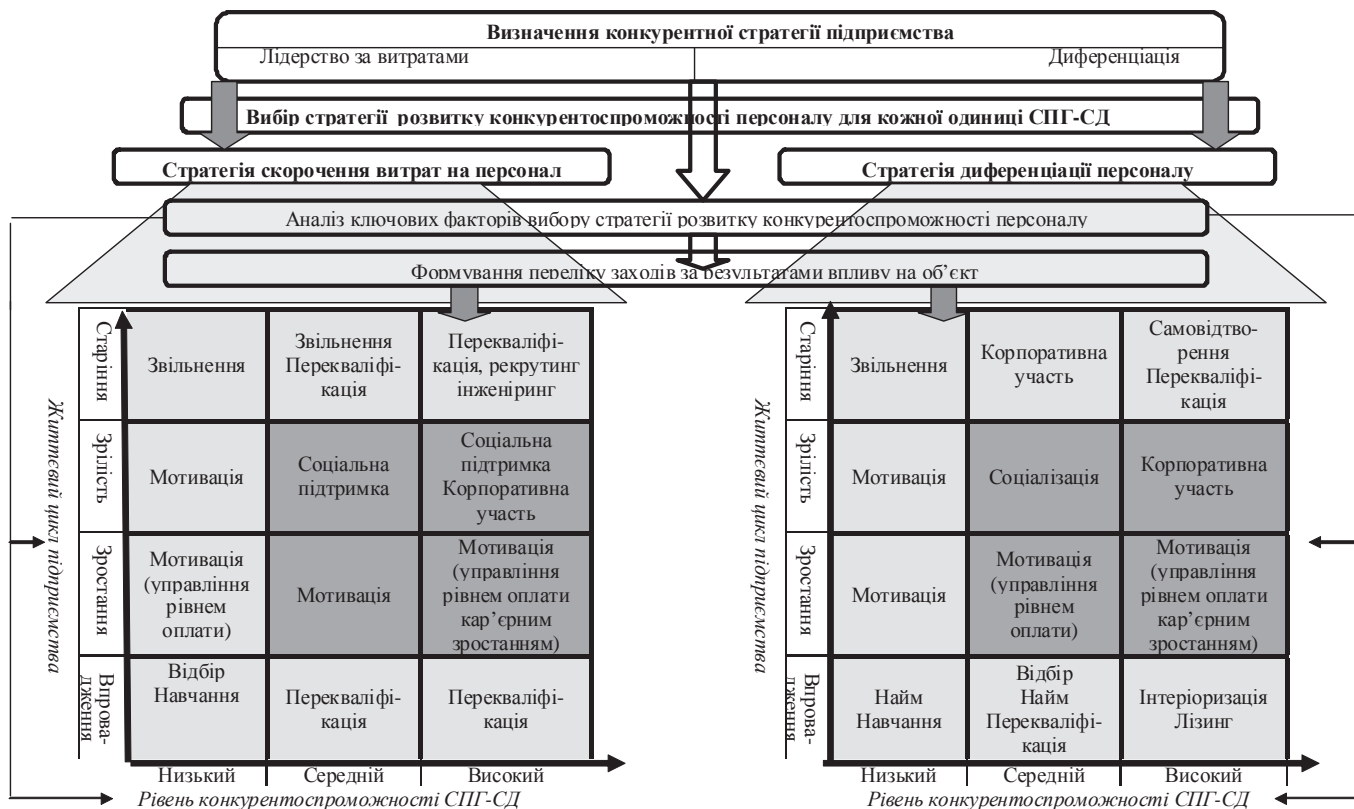


Рис. 2. Модель вибору стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу машинобудівного підприємства для окремої соціально-професійної групи персоналу в конкретній сфері діяльності

ємств при визначенні напрямку розвитку потребує класифікації критеріїв, за якими необхідно порівнювати можливі напрями та систему їхньої оцінки. В роботі запропоновано вибір переліку поточних заходів з розвитку конкурентоспроможності персоналу та покращення показників роботи машинобудівного підприємства здійснювати залежно від двох груп чинників (рис. 2):

1. Етапу життєвого циклу підприємства.

2. Рівня конкурентоспроможності окремої соціально-професійної групи персоналу в конкретній сфері діяльності підприємства.

При обґрунтуванні вибору стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства потрібно зробити оцінку існуючого рівня конкурентоспроможності персоналу на визначений момент часу. Інструментами, що дозволяють враховувати вплив цього фактору, можуть стати матричні методи. До них відносяться: матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) "зростання-частка ринку", матриця "привабливість-конкурентоспроможність", метод "Shell-DPM", матриця Ансоффа, матриця ADL/LC, тримірна схема Абея, діловий комплексний аналіз PIMS.

Найбільш розповсюдженими моделями аналізу стали матриці БКГ та "привабливість-конкурентоспроможність", що можна розглядати як логічний розвиток матриці БКГ, що є більш зрілою. В роботі використані

дані інструменти для обґрунтування вибору стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу в залежності від двох основних характеристик: рівня конкурентоспроможності персоналу на даний момент часу та стадії життєвого циклу підприємства.

Сукупна дія цих двох факторів формує зони, що дають дванадцять комбінацій, кожна з яких відповідає стратегічній позиції в матриці (див. рис. 2). Найсприятливіші зони для розвитку конкурентоспроможності персоналу — зона збору врожаю — середня (на рис. 2 виділена темним кольором).

Місце знаходження кожної соціально-професійної групи персоналу в матриці вибору стратегії можна визначити за допомогою аналітичної оцінки рівня конкурентоспроможності групи та експертних методів оцінки стадії життєвого циклу підприємства. На підставі отриманих показників обирається стратегія розвитку конкурентоспроможності персоналу на машинобудівному підприємстві.

Вибір стратегічної альтернативи повинен ґрунтуватися на співставленні стратегічної мети і кінцевих результатів, що можливо досягти при реалізації кожної із стратегій. Необхідною умовою є аналіз стратегічного потенціалу підприємства, що дозволить реалізувати обрану стратегію.

План програми реалізації стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу доводиться до відома виконавців. Необхідні елементи

програми конкретизуються у розділах "Програми розвитку персоналу", що є формальним плановим документом на підприємстві.

ВИСНОВКИ

У проведеному дослідженні запропонована модель вибору стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства на підставі аналізу двох чинників: рівня конкурентоспроможності персоналу та стадії життєвого циклу підприємства. Дана модель дозволить менеджерам машинобудівних підприємств обирати потрібну стратегію розвитку конкурентоспроможності персоналу.

Подальші дослідження автором спрямовано на удосконалення методів розвитку конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств.

Література:

1. Славгородская О.Ю. Взаимосвязь стратегий развития организации и стратегий управления персоналом // Экономика: Сборник научных статей. — Харьков: Вид. ХДЕУ, 1998. — № 1. — С. 124—126.
2. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации. Конспект лекций: <http://www.cfin.ru/management/chub/index.shtml>.
3. Портер М. Э. Конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. Я. В. Заблотоцкого. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. — 608 с.