

# Оцінювання впливу професійного розвитку кадрів на конкурентоспроможність підприємств промисловості в контексті модернізації національної економіки

У статті проаналізовано підходи до оцінювання впливу професійного розвитку кадрів на конкурентоспроможність підприємств промисловості. Обґрунтовано, що при оцінюванні впливу професійного розвитку на результуючі показники діяльності підприємств слід враховувати як кількісні показники охоплення персоналу системою професійного навчання, так і якісні та вартісні показники навчання, а також зміни результуючих показників у динаміці. Розкрито особливості впливу на результати діяльності підприємств техніко-технологічного та людського факторів в умовах модернізації економіки. Розроблено матрицю ризиків «навчання» та «ненавчання» кадрів на підприємстві.

**Ключові слова:** професійний розвиток, конкурентоспроможність, знання, навчання, ризики, фактори конкурентоспроможності.

В статье проанализированы подходы к оцениванию влияния профессионального развития кадров на конкурентоспособность предприятий промышленности. Обосновано, что при оценивании влияния профессионального развития на результирующие показатели деятельности предприятий следует учитывать как количественные показатели участия персонала в системе профессионального обучения, так и качественные и стоимостные показатели обучения, а также изменения результирующих показателей в динамике. Раскрыты особенности влияния на результаты деятельности предприятий технико-технологического и человеческого факторов в условиях модернизации экономики. Разработана матрица рисков «обучения» и «необучения» кадров на предприятии.

**Ключевые слова:** профессиональное развитие, конкурентоспособность, знания, обучение, риски, факторы конкурентоспособности.

In article the approaches to estimation of influence of personnel professional development on competitiveness of industrial enterprises are analyzed. It was grounded, that at estimation of professional development influence on resultant indicators of enterprises' activity, it is necessary to consider quantity indicators of personnel participation in vocational training system, as well as qualitative and training cost indexes, and also changes of resultant indicators in dynamics. Features of influence on results of enterpris-

es' activity of technical and technological and human factors in the conditions of economy modernization are described. The matrix of risks of «training» and «non-training» personnel at the enterprise is developed.

**Keywords:** professional development, competitiveness, knowledge, training, risks, competitiveness factors.

**Постановка проблеми.** Потреби підприємств промисловості у безперервному удосконаленні з метою подолання кризових явищ і підтримки своєї конкурентоспроможності спрямовують їхні зусилля на пошук і використання більш ефективних методів підготовки кадрів з метою покращення основних показників своєї діяльності. На сучасному етапі формування нової якості робочої сили та підвищення ролі висококваліфікованої праці у сфері виробництва є однією з характерних тенденцій розвитку соціально-трудових відносин. Дедалі більшого значення набувають такі показники, як професіоналізм, компетентність, здатність до отримання знань упродовж життя, рівень корпоративної культури.

Наявність висококваліфікованої робочої сили є одним із найважливіших факторів підвищення продуктивності праці, забезпечення випуску конкурентоспроможної продукції, модернізації національної економіки та інтеграції України у світове економічне співтовариство.

У структурі національної економіки України промисловість займає одне з провідних місць серед інших видів економічної діяльності. Підтвердженням цьому служить висока частка промисловості у ВВП країни, значна чисельність зайнятих у цій сфері. Традиційно вищим є ступінь участі працівників промисловості у системі перепідготовки і підвищення кваліфікації. Зважаючи на високі кількісні показники навчання і підготовки кадрів у промисловому секторі виникає необхідність оцінювання якісних та результативних характеристик зазначеного процесу, його впливу на кінцеві показники господарської діяльності підприємств, їхню інноваційну активність, підвищення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі, що підтверджує актуальність тематики даного дослідження.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Дослідженню різноманітних теоретико-методологічних і прикладних аспектів розвитку конкуренції, забезпечення і підвищення конкурентоспроможності на макро- і мікрорівні

присвячені роботи таких вітчизняних і зарубіжних учених, як М. Портер, Й. Шумпетер, Ф.А. фон Хайєк, Р.А. Фатхутдінов, З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, А.Я. Жаліло, В.М. Геєць, І.Г. Манцуров, В.П. Семиноженко, Г.Я. Антонюк, Н.П. Тарнавська та багатьох інших.

Водночас питання підвищення ефективності впливу професійного розвитку кадрів на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств потребують всебічного поглибленого аналізу в умовах формування інноваційної моделі економіки країни.

**Метою даної статті** є визначення особливостей оцінювання впливу професійного розвитку кадрів на рівень конкурентоспроможності підприємств промисловості та обґрунтування напрямів підвищення ефективності такого впливу в контексті модернізації національної економіки.

**Виклад основного матеріалу.** У даний час саме в промисловості відбувається впровадження новітніх технологій, інновацій порівняно більш швидкими темпами, ніж на підприємствах інших галузей. Отже, промисловий сектор економіки у даний час виступає як основним генератором, так і споживачем інноваційних ідей та нововведень.

Серед критеріальних ознак адаптованості працівників до професійно-кваліфікаційних змін, що можуть відбуватися в промисловості внаслідок інноваційних змін, необхідно відмітити такі:

- наближеність змісту та характеру накопичених виробничих знань до практики обслуговування конкретних виробничих процесів;
- інтенсивність та ефективність оновлення професійних знань;
- рівень професійної мобільності [6, с. 752].

Інноваційний характер розвитку у поєднанні з формуванням висококваліфікованого кадрового складу є основними факторами забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств у регіональному, національному та міжнародному масштабах.

Необхідно підкреслити, що подальше збільшення ефективності та інтенсивності інноваційної діяльності підприємств промисловості можливе саме за рахунок підвищення якісного рівня кадрового складу, тобто залучення і професійного розвитку персоналу, здатного генерувати та впроваджувати у практичну роботу інноваційні ідеї та нововведення.

Отже, лише кількісних показників охоплення персоналу системою підготовки й підвищення кваліфікації недостатньо для однозначного висновку щодо впливу професійного навчання на результуючі показники діяльності підприємств, тому більш глибокого аналізу потребують якісні та вартісні показники навчання. Крім того, результати професійного навчання можуть виявлятися не у поточному періоді, коли таке навчання безпосередньо проводилося, а в довгостроковій перспективі, впливаючи на динаміку продуктивності праці та інноваційну діяльність працівників у майбутніх періодах. Тому більш детального дослідження потребують також зміни результуючих показників у динаміці.

Одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств у стратегічній перспективі є активне впровадження ними інновацій. Інновації і зміни на підприємстві часто виступають не кінцевою метою, а є інструментом для виживання й покращення діяльності підприємства в умовах навколишнього середовища, яке стрімко змінюється. На будь-якому підприємстві можна спостерігати дві тенденції, що стосуються інноваційної діяльності і процесу змін: з одного боку, прагнення до змін та інновацій, а з іншого – потреба у стабільності, стійкості, довірі до традицій.

Для зменшення опору змінам та інноваціям необхідно організувати ефективну систему навчання персоналу на підприємстві. Отже, навчання та інноваційна діяльність тісно взаємопов'язані, оскільки навчання надає можливість передбачити необхідність управління опором інноваціям та формування психологічного клімату, сприятливого для змін.

Наведені аргументи підтверджують необхідність визначення результативності здійснюваних машинобудівними підприємствами витрат на професійний розвиток кадрів, а також порівняльної оцінки впливу вкладень у розвиток людського капіталу із матеріальним капіталом, наприклад, вкладеннями в оновлення основних засобів, нові технології тощо.

Сучасні шляхи модернізації вітчизняної економіки на основі більш ефективної організації професійного розвитку кадрів обумовлені специфічними особливостями впливу знань як результату такого розвитку на кінцеві показники господарської діяльності підприємств. Організаційне й фінансове забезпечення професійної підготовки кадрів у порівнянні, зокрема, із техніко-технологічним розвитком на підприємствах має ряд відмінних характерних рис. Відмінності полягають у масштабності і вартості здійснюваних заходів, термінах окупності вкладень, тривалості отримання економічного й соціального ефекту, наявності синергетичних зв'язків, можливостях відчуження від власника, граничних межах нарощення продуктивності.

Таким чином, відмінні риси впливу заходів, спрямованих на розвиток у техніко-технологічній сфері та в сфері професійного розвитку кадрів, на результати діяльності підприємств можуть бути узагальнені за допомогою табл. 1.

Отже, у зв'язку з необхідністю підвищення гнучкості виробництва, його ефективності і конкурентоспроможності нагальною є потреба у повнішому використанні резервів робочої сили, особливо інтелектуальних і морально-психологічних. Тому застосування складної кваліфікованої праці, заохочення ініціативності і різнобічної трудової мотивації працівників стають невід'ємною частиною інтенсифікації виробництва та соціальною стратегією дедалі більшої кількості підприємств. Новий підхід об'єктивно диктує не лише розширення кваліфікаційного профілю працівника, а й його вищу самостійність, здатність приймати рішення, відповідальність за дорогу техніку, швидке оволодіння новими видами праці і взаємодію в колективі. Науково-технічна революція спричинила появу у відтворенні робочої сили активніших

**Таблиця 1. Особливості впливу на результати діяльності підприємств техніко-технологічного та людського факторів в умовах модернізації економіки**

| Ознака впливу                                     | Розвиток у техніко-технологічній сфері                                                                                                                                      | Професійний розвиток кадрів                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Обсяги та періодичність фінансових вкладень       | Переважно високі обсяги. Як правило, здійснюються одночасно. Період між здійсненням вкладень на принципове оновлення техніки і технології достатньо тривалий                | Порівняно нижчі обсяги. Вкладення можуть здійснюватися одночасно, однак найчастіше розподіляються частинами упродовж тривалого періоду часу                                                                                                |
| Швидкість отримання корисного ефекту              | Переважно через невеликий проміжок часу після запровадження нововведень                                                                                                     | Результати проявляються як у поточній діяльності, так і в довгостроковій стратегічній перспективі                                                                                                                                          |
| Можливість відчуження результатів від власника    | За наявності згоди власника переважно легко піддаються передачі, продажу, обміну, здачі в оренду тощо. При цьому відчужуватися можуть як предмети праці, так і засоби праці | Результат професійного розвитку - знання - достатньо складно відокремити від їх носія - людини. Для цього необхідним є цілий комплекс заходів щодо формалізації знань, формування баз знань, стимулювання зацікавленості в обміні досвідом |
| Граничні межі та резерви нарощення продуктивності | Переважно обмежені, система досягає граничного рівня продуктивності, який через визначений проміжок часу починає знижуватися внаслідок зношення основних засобів            | Практично необмежені, за умов ефективного функціонування системи управління персоналом на певних етапах відбувається якісний стрибок продуктивності під дією синергетичного ефекту                                                         |

*Джерело: розроблено автором.*

установок трудової поведінки, тенденції до асоціювання цінності праці не лише із заробітком, а й з реалізацією і розвитком здібностей персоналу [5, с. 116].

Оцінити ефективність процесу управління знаннями на мікрорівні можливо насамперед за результатами господарської діяльності підприємства, тобто в залежності від того корисного ефекту, який використання знань персоналу забезпечує для своєї організації, – тобто від рівня капіталізації знань.

Основними проблемами у сфері управління розвитком персоналу на мікрорівні виступають слабкий взаємозв'язок між загальною стратегією підприємства та стратегією розвитку і стимулювання персоналу, концентрація функцій організації професійного навчання кадрів переважно на тактичному рівні із незначними можливостями впливу на ці процеси керівників нижчої ланки управління, відсутність обґрунтованих прогнозів кількісної і якісної потреби в персоналі на довгострокову перспективу, неефективність чи відсутність стимулювання персоналу до використання й обміну знаннями, надмірна тривалість подолання вітчизняними підприємствами наслідків кризи внаслідок відсутності програм антикризового управління, у тому числі кадрами.

Ідентифікація існуючих проблем у сфері організації професійного розвитку кадрів на мікрорівні дозволяє сформулювати основні напрями їх подолання. На основі вивчення зарубіжного досвіду доцільно виділити такі принципи ефективного стратегічно орієнтованого організаційного навчання: необхідність стратегічного мислення на всіх рівнях; розширення діапазону стратегічних можливостей; спрямування у потрібному напрямі процесу генерації знань; стимулююче навчання та інноваційний клімат [1, с. 278–279].

Невід'ємним елементом ринкової економіки є ризик. Особливе місце в системі економічних ризиків займають підприємницькі ризики суб'єктів господарювання як основи економіки в цілому. Неминучість підприємницького ризику обумовлена такими факторами: розмаїтістю і численністю

суб'єктів, що займаються підприємницькою діяльністю, та їхньою економічною самостійністю; загальністю договірних відносин; діяльністю в конкурентному середовищі; орієнтацією на одержання високих прибутків. Сучасному стану економіки України властивий підвищений ступінь ризику в діяльності суб'єктів господарювання.

Ризик значно підсилюється через дію таких специфічних факторів, як глибока соціально-економічна та фінансова криза, відсутність чіткості та часті зміни в законодавчій базі, нестабільність економічного, політичного, соціального розвитку, нерівність темпів інфляції, використання застарілих технологій й устаткування, криза у взаємних платежах, низька культура менеджменту і маркетингу. Це вимагає всебічного комплексного вивчення ризику з метою мінімізації його можливих негативних наслідків [3, с. 134].

Не виключенням є також сфера професійного розвитку кадрів, в якій присутні відповідні економічні, виробничі, соціально-психологічні, фінансово-інвестиційні та інноваційні ризики (табл. 2).

Причому певні ризики виникають як у разі здійснення підприємством заходів щодо навчання персоналу, так і у разі відсутності таких заходів. Тому існує необхідність діагностики ризиків підприємства у цій сфері, вибору найбільш прийняттого варіанту дій у кожний конкретний період часу та розробки відповідних заходів щодо уникнення або мінімізації ризиків на основі запровадження сучасного підходу у ризик-менеджменті.

Мета сучасного ризик-менеджменту полягає у створенні, захисті і збільшенні капіталу за допомогою управління факторами невизначеності, що можуть як негативно, так і позитивно вплинути на досягнення організацією своїх цілей. Його завдання – виявляти, аналізувати та впливати на всі ризики як з позиції попередження та мінімізації збитків, так і з позиції використання сприятливих можливостей для зростання вартості активів підприємства.

Таблиця 2. Матриця ризиків «навчання» та «ненавчання» кадрів на підприємстві

| Види ризиків |                        | «Навчання» кадрів                                                                                                                                                                                                                                                                  | «Ненавчання» кадрів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ризики       | Економічні             | Проведення масштабних заходів у сфері навчання кадрів, забезпечення високої якості навчання потребують значних витрат, що може знизити прибутковість діяльності підприємства у короткостроковому періоді                                                                           | Відсутність навчання кадрів упродовж тривалого періоду знижує ефективність і продуктивність праці персоналу, що призводить до зменшення прибутковості діяльності підприємства у довгостроковій перспективі                                                                                                                                       |
|              | Виробничі              | Існує ймовірність неправильного застосування отриманих знань у процесі виробництва, що може призвести до браку і втрат, особливо на початковому етапі застосування через відсутність практичного досвіду                                                                           | Заходи у сфері оновлення техніки і технології не будуть мати достатньої ефективності у разі відсутності знань і навичок у персоналу щодо їх вірного використання. Недостатня кваліфікація персоналу може стати причиною низької якості продукції, робіт та послуг, допущення браку, помилок і неточностей в роботі                               |
|              | Соціально-психологічні | Можлива завищена самооцінка з боку окремих працівників, які досягнули значних успіхів у професійному навчанні, підвищені вимоги з їх боку до рівня оплати праці, надання інших переваг                                                                                             | Погіршення морально-психологічного клімату в колективі внаслідок зниження самооцінки персоналу, переконанні у байдужому ставленні з боку адміністрації підприємства, відсутності перспектив кар'єрного зростання                                                                                                                                 |
|              | Фінансово-інвестиційні | Витрати на навчання кадрів можуть мати досить тривалий термін окупності вкладених коштів.<br>Вкладені кошти можуть бути втрачені внаслідок звільнення навченого персоналу, його працевлаштування на інші підприємства, які запропонували кращі умови праці та вищу заробітну плату | Через відсутність умов для професійного і кар'єрного зростання може суттєво підвищитися плинність кадрів на підприємстві, оскільки найбільш конкурентоспроможні працівники будуть шукати кращі можливості працевлаштування. Це, у свою чергу, зумовлює значні витрати коштів на пошук, підбір, прийом, розміщення та адаптацію нових працівників |
|              | Інноваційні            | За умови відсутності дієвих стимулів до впровадження інновацій навчений персонал може залишатися пасивним у сфері висловлення нових ідей та застосування нововведень                                                                                                               | Нестача кваліфікації і знань обов'язково призведе до суттєвого відставання підприємства від конкурентів у майбутньому в сфері інновацій, впровадження нових технологій, методів і прийомів праці                                                                                                                                                 |

Джерело: розроблено автором.

Активне реагування передбачає такі методи управління ризиком: розподіл ризиків; передача ризиків; скорочення ризиків за рахунок здійснення різних заходів; диверсифікація діяльності. Наприклад, можливим варіантом мінімізації фінансово-інвестиційного ризику під час навчання кадрів є застосування спільної форми сплати вартості навчання – у визначених частинах підприємством та самим працівником. Крім того, можна застосовувати спеціальні договори з персоналом до початку навчання, в яких зазначати термін, який працівник зобов'язується відпрацювати на даному підприємстві після завершення навчання, або ж сплатити вартість навчання.

Як було відзначено, особливо проблемними є питання стосовно впровадження механізмів вирішення кадрових питань в умовах кризи у практичну діяльність вітчизняних підприємств. Реструктуризація, освоєння нових видів діяльності та припинення інших викликає необхідність раціоналізації кадрового складу підприємства. При цьому раціоналізація, що супроводжується масовими звільненнями персоналу, як правило, призводить до суттєвого негативного соціального й економічного ефекту. У результаті знижується продуктивність праці тих робітників, які залишилися на підприємстві, зростає рівень браку продукції, оскільки значно підвищується недовіра з боку персоналу до дій адміністрації, виникає невпевненість у власному майбутньому у межах даної організації.

Отже, найбільш прогресивним шляхом подолання негативних кризових явищ є використання періоду кризи як

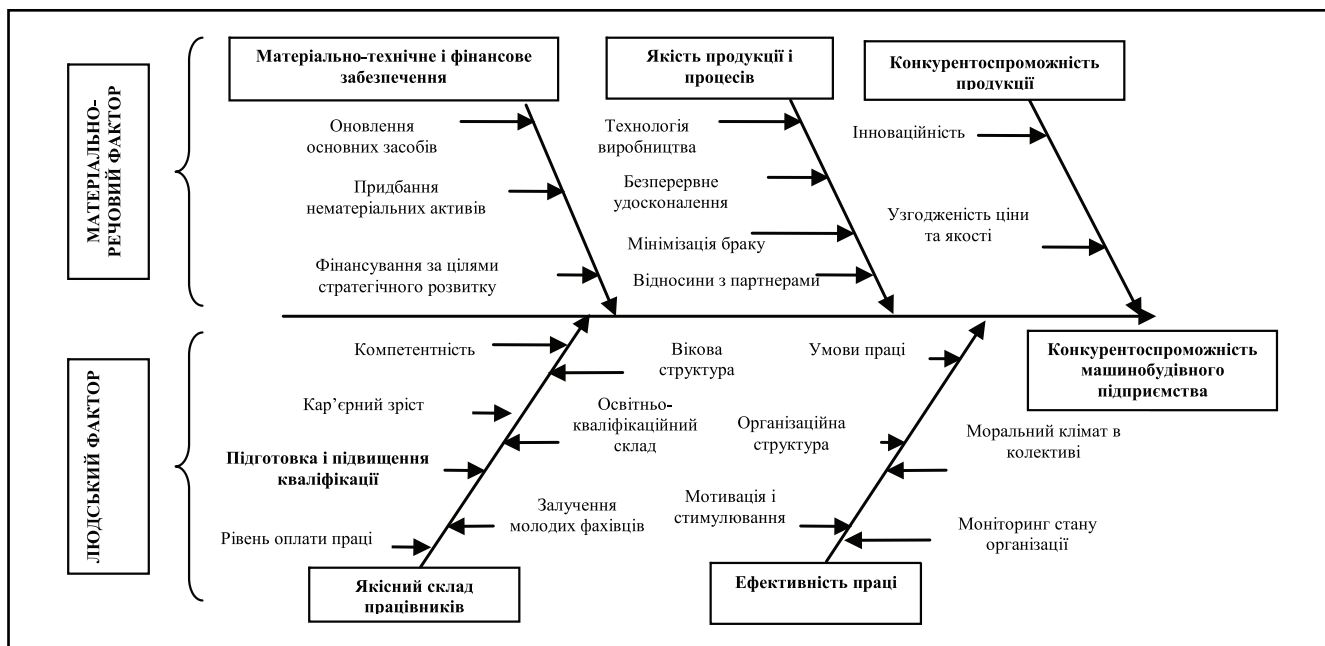
платформи для перебудови і провадження принципових змін: переходу до інноваційного типу розвитку, поліпшення якісних характеристик продукції, підвищення кваліфікаційного рівня працівників, впровадження більш ефективних форм господарювання.

Таким чином, усю сукупність внутрішніх факторів, які здійснюють вплив на рівень конкурентоспроможності підприємств машинобудування, можна відобразити у вигляді наступної схеми (див. рис.).

У відповідності з наведеною схемою всю сукупність факторів конкурентоспроможності підприємств машинобудування можна розподілити на дві загальні групи, що належать до людського або матеріально-речового факторів. Формування якісного складу персоналу відбувається насамперед за рахунок підготовки й підвищення кваліфікації, забезпечення гідного рівня оплати праці, надання можливостей для кар'єрного зростання. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню компетентності працівників, формуванню оптимальної вікової та освітньо-кваліфікаційної структури кадрів, залученню молодих фахівців.

Якісний склад працівників значною мірою впливає на ефективність праці у поєднанні з такими факторами, як раціональна організаційна структура, безпечні умови праці, мотивація і стимулювання, моральний клімат у колективі.

Базовий рівень матеріально-речового фактору складають матеріально-технічне і фінансове забезпечення, зокрема, оновлення основних засобів, придбання нематеріальних ак-



**Внутрішні фактори конкурентоспроможності машинобудівного підприємства**

Джерело: складено автором.

тивів, фінансування за стратегічними цілями розвитку підприємства тощо. Належне забезпечення на базовому рівні дозволяє досягнути підвищення якості продукції і процесів, що формуються завдяки впровадженню нових технологій виробництва, безперервному удосконаленню усіх процесів, мінімізації браку, створенню взаємовигідних відносин з постачальниками, споживачами та іншими зацікавленими сторонами. Завдяки цьому продукція підприємства стає конкурентоспроможною, що у поєднанні та значною мірою за рахунок ефективного використання людського фактора і формує загальну конкурентоспроможність машинобудівного підприємства.

**Висновки**

На підставі проведеного дослідження можна також зробити такі висновки. По-перше, у даний час саме промисловість виступає основним ініціатором розробки та впровадження інновацій, чому сприяє формування ефективної системи професійного розвитку кадрів.

По-друге, всебічної оцінки впливу професійного навчання на результуючі показники діяльності підприємств більш глибокого аналізу потребують не лише кількісні показники охоплення персоналу системою підготовки й підвищення кваліфікації, а й якісні та вартісні показники навчання.

По-третє, результати професійного навчання можуть виявлятися не у поточному періоді, коли таке навчання безпосередньо проводилося, у в довгостроковій перспективі, впливаючи на динаміку продуктивності праці та інноваційну діяльність працівників у майбутніх періодах.

**Література**

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – VIII, 328 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).
2. Геєць В.М., Семиноженко В.П. Інноваційні перспективи України. – Харків: Константа, 2006. – 272 с.
3. Дядюк М.А. Чинники, що підвищують ризик діяльності підприємств торгівлі в сучасних умовах // Вісник Харківського державного політехнічного університету: Зб. наук. праць. Випуск 125. – Харків: ХДПУ, 2000. – С. 134–138.
4. Левченко О.М. Професійний потенціал: регуляторні механізми інноваційного розвитку. / О.М. Левченко. Монографія – Кіровоград: КОД, 2009. – 375 с.
5. Манцуров І.Г. Збалансованість попиту та пропозиції на ринку кваліфікованої праці як фактор інноваційного розвитку економіки України: монографія / І.Г. Манцуров, З.П. Бараник, С.С. Ващаєв, А.В.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. І.Г. Манцурова. – К.: КНЕУ, 2008. – 381 с.
6. Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку / [Кіндзерський Ю.В., Якубовський М.М., Галиця І.О. та ін.]; за ред. канд. екон. наук Ю.В. Кіндзерського; НАН України; Ін-т екон. та прогноз. – К., 2009. – 928 с.
7. Соціальні аспекти інтелектуальної економіки: монографія // [І.К. Бондар, І.Г. Манцуров, Л.І. Антошкіна та ін.] // – К.: Видавничий дім «Корпорація», 2009. – 214 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Ученик. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 544 с.