

Т. А. Реніч,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,  
Національний університет харчових технологій

# ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРОСНАЛУ

---

*У статті розглядаються способи професійного розвитку персоналу як важливий напрям удосконалення придбаних конкурентних переваг. Неперервний професійний розвиток розглядається як довгострокові інвестиції в конкурентоспроможність персоналу.*

*The article describes how professional development as an important improvement of the competitive advantages acquired. Continuous professional development is considered as long term investment in the competitiveness of the staff.*

---

*Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентна перевага, професійний розвиток.  
Key words: competitiveness, competitive advantage, professional development.*

## ВСТУП

Прискорення глобальних процесів наприкінці ХХ ст. стало каталізатором появи нового типу економічного середовища — економіки, що базується на знаннях. У сучасних умовах, як стверджують І.К.Бондар, Л.І.Антошкіна, І.Г.Манцуров та ін., необхідність подолання кризових явищ в економіці та подальшого впровадження інноваційної моделі розвитку потребують постійного удосконалення системи професійного розвитку вітчизняного трудового потенціалу, підготовки та підвищення професійного рівня працівників, здатних створювати товари і послуги в умовах "економіки знань" [6].

У той же час формування ринкової економіки в Україні зумовлює необхідність дослідження конкурентоспроможності як можливості підприємств працювати в умовах жорсткої боротьби на ринку. Важливість забезпечення конкурентоспроможності загострюється в контексті подальшої глобалізації економіки, завдяки чому вітчизняні підприємства змушені змагатися не тільки в межах національної економіки, але і з іноземними виробниками.

Якщо питання конкурентоспроможності підприємства або товару в сучасних економічних дослідженнях розглянуті достатньо, то не можна назвати повністю вивченими аспекти, пов'язані безпосередньо з підвищенням конкурентоспроможності персоналу шляхом

його безперервного професійного розвитку. Проте особливість нового економічного укладу полягає в тому, що він ґрунтується на продуктивності розумової праці. Продуктивність дедалі більше залежить не стільки від кількості працівників, скільки від їхньої компетентності, мобільності, адаптованості до нових умов безперервного навчання під впливом модернізації економічних відносин.

За думкою Н.В. Ушенко, "важливим є визначення можливостей підвищення конкурентоспроможності національної економіки через підвищення конкурентоспроможності людського капіталу країни" [7]. Необхідність практичних рекомендацій з підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства зумовила вибір теми статті і її актуальність.

## ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Конкурентоспроможність у ринковій економіці — це перша і головна характеристика успіху. І державні, і приватні підприємства конкурують між собою на ринках праці, капіталу і природних ресурсів. Школи, коледжі й університети конкурують між собою у боротьбі за учнів і студентів. Підприємство, що бажає вижити на ринку, має потребу в постійному припливі нових ідей. Йому необхідні люди, що вміють створювати нові товари, вишукувати способи скорочення виробничих витрат

і забезпечення високої якості продукції, оскільки на ринку перемагає той, хто продає якісний товар за доступними цінами і уміє подати споживачеві свій товар. Якщо підприємство не розвивається, якщо постійно не працює над підтримкою своєї конкурентоспроможності, то воно зазнає краху. Уникнути цього можна тільки шляхом безперервного створення нових конкурентних переваг, до яких повною мірою відноситься висока кваліфікація персоналу.

Складовими частинами конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність персоналу та конкурентоспроможність продукції. Причому перша складова цієї формули є, на наш погляд, визначальною. Конкурентоспроможний персонал — це добре навчений, добре підготовлений, добре мотивований і добре стимульований персонал, що вміє і бажає трудитися, налаштований на досягнення цілей і вирішення задач підприємства. Цей персонал висуває зі своїх рядів конкурентоспроможний менеджмент, що ним керує. І, на решті, конкурентоспроможний персонал, очолюваний конкурентоспроможним менеджментом, створює конкурентоспроможну продукцію, що вимагається ринком. Це формула ідеального конкурентоспроможного підприємства [5].

Конкурентні переваги діляться на зовнішні й внутрішні. Впливати на зовнішні фактори організація не в змозі, але при цьому керівництво організації має всі необхідні умови для контролю внутрішніх факторів. Тобто процес управління конкурентоспроможністю підприємства зводиться до управління внутрішніми факторами організації.

Досягнення внутрішніх конкурентних переваг організації здійснюється персоналом. Іншими словами, конкурентоспроможність організації прямо пов'язана з конкурентоспроможністю персоналу підприємства, особливо з конкурентоспроможністю управлінського персоналу. Даний показник характеризує конкурентний потенціал підприємства. Досягти високої конкурентоспроможності підприємства, навіть за наявності конкурентоспроможного товару, без конкурентоспроможного персоналу неможливо.

Процес створення конкурентоспроможного підприємства і управління конкурентоспроможністю даного підприємства повинен починатися зі створення конкурентоспроможного персоналу, здатного зміцнювати і розвивати позиції підприємства. Внутрішні, або індивідуальні, конкурентні переваги персоналу за своєю природою можна умовно поділяти на спадкові і набуті. До спадкових конкурентних переваг персоналу належать:

- здібності (обдарованість, талант, здатність до даного виду діяльності);
- темперамент (сангвінік, холерик, флегматик, меланхолік);
- фізичні дані.

До набутих конкурентних переваг персоналу відносяться:

- ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички і уміння, досвід, інтуїція);
- інтелігентність і культура;
- цілеспрямованість мотивації діяльності (уміння формулювати особисті цілі й цілі колективу);
- характер (ставлення до праці, до інших, до себе,

до речей);

- уміння управляти своїми емоціями, воля, стійкість до стресів;
- товариськість, комунікабельність;
- організованість;
- вік і ін.

У рамках даного дослідження пропонується зосередитися на першій із набутих конкурентних переваг, а саме — ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички і уміння, досвід, інтуїція).

У сучасній економіці головними якостями фахівця, особливо керівника вважаються:

- по-перше, здатність забезпечити конкурентоспроможний розвиток своєї організації (безупинно створювати конкурентні переваги).

Конкурентні переваги — це якісні й кількісні ознаки товару, що впливають на вибір покупця. Створення конкурентних переваг забезпечує освоєння інновацій сучасних технологічних укладів, а також різні організаційні фактори: місце розташування, транспортні й інші комунікації, вартість сировини і робочої сили, природно-кліматичні умови, якість робочої сили і т.п.;

- по-друге, забезпечити свою власну конкурентоспроможність як фахівця (набуті знання і навичка вирішення задач, що стоять перед підприємством).

Ця ознака успіху базується на особливості сучасного періоду інноваційного розвитку суспільства. Сьогодні ця особливість полягає в тому, що інновації і зміни йдуть не як епізодичний процес, як це було на ранніх етапах науково-технічного прогресу, а безперервно. Це означає, що сучасному фахівцеві перебудовуватися, перенавчатися доводиться не раз у десять або п'ять років, а так само безперервно.

У даний час існує нове джерело нерівності між людьми — рівень освіти. Люди, що не підвищують свою майстерність, є неконкурентними на ринку праці. А оскільки ринок праці постійно підвищує свої вимоги, працівники повинні пристосовуватися до його тенденцій і навчатися все активне життя [1].

Тому найбільш повно сучасні тенденції розвитку освітньої сфери відображені в концепції безперервної освіти. Освіта в сучасному світі розглядається не як кінцевий продукт одного з етапів життя людини, а як постійний і динамічний процес. Раніше освіта обмежувалась достатньо коротким та чітко визначеним відрізком трудового життя, після закінчення якого людина виходила із системи освіти і майже ніколи не поверталася. Швидко старіння знань за умов сьогоdnішнього стрімкого часу зумовлює необхідність їх постійного оновлення та періодичного звертання до навчання.

Саме тому на Заході великі компанії вкладають у навчання і розвиток персоналу від 1 до 5% річного обігу, вважаючи при цьому, що вкладені гроші з лишком окупаються. У японських корпораціях у середньому на одного працівника припадає більше 100 годин навчання в рік. Як свідчить досвід Японії, безперервне навчання персоналу підвищує рівень його конкурентоспроможності у 4 рази і виводить персонал японських компаній в категорію найбільш привабливого на ринку праці.

Конкурентоспроможність багато в чому досягається постійною підготовкою персоналу, підвищенням його кваліфікації і професійною орієнтацією в цей момент і

на даному виробництві. Але сформована в Україні державна політика в сфері людських ресурсів виявляється на даний момент досить неефективною: істотно ослаблена професійна школа, відсутня система розвитку персоналу підприємств, зруйновані колишні зв'язки між професійною освітою і професійною працею. Ринки професій і ринки освітніх послуг України практично не пов'язані.

Ринки освітніх послуг виявився практично незбалансованим з реальними потребами ринку кваліфікованої праці. Якісний рівень працівників підприємств істотно поступається вимогам, що потребуються на міжнародному ринку праці.

Періодичність підвищення кваліфікації практично всіх категорій персоналу продовжує зростати і складає у цей час для керівників і фахівців у середньому 7—8 років, у той час як у країнах Західної Європи і Японії — 1—3 роки і 2—4 роки. Програми навчання працівників на підприємствах орієнтовані в основному на одержання первинної кваліфікації у вигляді спрощених вимог.

Проблема низької кваліфікації персоналу — це проблема не тільки українського ринку праці. На міжнародній конференції "Росія і світ: виклики десятиліття", що відбулася 21—23 січня 2010 року в Академії народного господарства при Уряді РФ, голова Ощадбанку Росії Герман Греф при характеристиці проблем, що стоять перед економікою країни у забезпеченні конкурентоспроможності, в якості першої назвав низьку якість робочої сили. Важко, за його словами, "зараз знайти фахівця, що має необхідну компетенцію для вирішення поставленого завдання модернізації... Узятя орієнтація на масовість вищої освіти, створення великої кількості недержавних вузів спричинила різке падіння якості підготовки фахівців".

Існує величезна кількість методів розвитку професійних знань і навичок. Всі вони можуть бути розділені на дві великі групи — навчання безпосередньо на робочому місці й навчання поза робочим місцем (у навчальному класі). Основними методами навчання на робочому місці є: інструктаж, ротація, учнівство і наставництво.

Інструктаж являє собою роз'яснення і демонстрацію прийомів роботи безпосередньо на робочому місці.

Ротація являє собою метод самостійного навчання, за якого співробітник тимчасово переміщається на іншу посаду з метою придбання нових навичок.

Учнівство і наставництво ("коучинг") є традиційними методами професійного навчання ремісників. Із древніх часів, працюючи поруч із майстром, молоді робітники вивчали професію. Цей метод значно поширений і сьогодні, особливо там, де практичний досвід відіграє виняткову роль у підготовці фахівців, — медицині, виноробстві, управлінні.

Лекція є традиційним і одним із найстарших методів професійного навчання. У ході лекції, що являє собою монолог інструктора, аудиторія сприймає навчальний матеріал на слух. Лекція є неперевершеним засобом викладення великого обсягу навчального матеріалу в короткий термін, дозволяє розвинути безліч нових ідей протягом одного заняття, зробити необхідні акценти.

Розгляд практичних ситуацій (кейсів) дозволяє певною мірою перебороти цей недолік. Даний метод на-

вчання передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій, які можуть бути представлені у вигляді опису, відеофільму і т.д.

Ділові ігри являють собою метод навчання, найбільш близький до реальної професійної діяльності учнів. Перевага ділових ігор полягає в тому, що, будучи моделлю реальної організації, вони одночасно дають можливість значно скоротити операційний цикл і тим самим продемонструвати учасникам, до яких кінцевих результатів спричинять їхні рішення і дії. Ділові ігри діляться на глобальні й локальні.

Самостійне навчання є найбільш простим видом навчання — для нього не потрібні ні інструктор, ні спеціальне приміщення, ні певний час, — учень вчиться там, тоді і так, як йому зручно. Організації можуть мати значну користь із самонавчання за умови розробки і надання співробітникам ефективних допоміжних засобів — аудіо і відеокасет, підручників, задачників, навчальних програм.

Основною рисою самостійного навчання є його індивідуальний характер. Учень може визначати темп навчання, число повторень, тривалість заняття, тобто контролювати важливі параметри процесу навчання, що є заданими при інших методах. У той же час індивідуальний характер позбавляє самостійне навчання однієї з найважливіших умов ефективності — зворотного зв'язку, учень залишається сам на сам. Розвиток персональних комп'ютерів і мультимедіа-додатків дозволяє значною мірою перебороти цей недолік.

Як бачимо, способів навчання і підвищення кваліфікації багато. Форм же реалізації всіх цих способів усього дві: індивідуальна і групова (корпоративна).

Разові поїздки на курси підвищення кваліфікації і індивідуальна форма навчання — це багато в чому розпорошення коштів. До того ж при індивідуальному навчанні досить високі ризики того, що людина, навчившись, збагатившись новими знаннями і підходами, піднявши при цьому рівень своїх амбіцій, забажає одержати адекватну віддачу у вигляді кар'єрного росту і росту зарплати. Тому часто після навчання фахівці звільняються і переходять на більш престижну роботу. Підприємство при цьому втрачає і фахівця-носія нових знань, і гроші, вкладені в його навчання.

Є, звичайно, необхідність індивідуального навчання для окремих фахівців (топ-менеджери, економісти, бухгалтері та ін.), але в основній масі навчання повинне бути груповим або корпоративним.

Корпоративне навчання — це навчання на базі свого підприємства, коли не окремі фахівці підприємства їдуть на навчання, а навчання приїжджає на підприємство. При цьому навчається не одна-дві людини, а ціла команда фахівців чисельністю 25—30 чоловік. Корпоративне навчання, як правило, проходить у формі семінарів-тренінгів. Є два варіанти проведення таких тренінгів.

Перший — найпоширеніший, коли тренінги проводяться на базі кейсів (від англійського "case" — випадок), тематика яких береться з "чужих" прикладів. При цьому слухачам пропонується вирішувати "чужі" проблеми, уже неодноразово "вирішені", із завчасно відомим, як правило, шаблонним рішенням.

Другий — застосовується рідше, і теми тренінгів строго зумовлюються проблемами даного підприєм-

ства. Перед семінаром-тренінгом ставиться певне завдання, наприклад, створити дієву систему мотивації персоналу або розробити ефективну стратегію розвитку з урахуванням специфічних особливостей підприємства.

Пріоритетність другого варіанта очевидна. Він більш результативний і ефективний. Навчання у вигляді семінару-тренінгу з орієнтацією на вирішення проблем конкретного підприємства — це складний процес, що ефективно може бути здійснений тільки професіоналами.

Як проходить семінар-тренінг? По-перше, коло учасників семінару визначається колом фахівців, зайнятих вирішенням даної проблеми. По-друге, семінар починається з ідентифікації і уточнення проблем підприємства в заданій області. Потім проблеми ранжуються, виявляються більш і менш значимі. Подача нового матеріалу відбувається на базі обкреслених проблем для того, щоб фахівці, оволодівши технологією, у ході тренінгів могли вже самі розробити конкретні кроки за рішенням своїх проблем з урахуванням особливостей підприємства. Тобто семінар проходить у формі навчального консалтингу. По-третє, семінар закінчується, як правило, діловою грою, що ніби підводить підсумки роботи слухачів. За результатами ділової гри дуже часто народжуються реальні програми рішення тієї або іншої проблеми підприємства.

При цьому підприємство отримує і навчання персоналу, і розв'язання проблеми підприємства. Важливим є і те, що фахівці, які беруть участь у тренінгу, виробляють навички командної роботи. У нестандартній ситуації хтось бере на себе роль неформального лідера і веде за собою "колектив", інші грають ролі стратегів, пропалених практиків, фантазерів, економістів і ін., визначені технологією ділової гри.

Хочеться підкреслити, що в результаті таких тренінгів слухачі отримують не просто набір готових рішень для впровадження, вони одержують технологію підготовки управлінських рішень, адаптованих під конкретні умови підприємства. Таким чином, вони будуть озброєні інструментом для самостійного розв'язання проблем підприємства.

### РЕЗУЛЬТАТИ

В умовах необхідності постійного оновлення знань та забезпечення конкурентоспроможності трудового потенціалу виникає нагальна потреба постійного навчання упродовж життя. При цьому терміни підвищення кваліфікації визначаються не стандартними регламентованими процедурами, а необхідністю гнучко реагувати на зміни і нововведення.

Безперервне професійне навчання та розвиток — це процес, який дозволяє отримати заслужені переваги перед іншими на шляху кар'єрного зростання. А вкладення коштів у розвиток персоналу розглядається як вигідні інвестиції.

Можна з повною впевненістю стверджувати, що беззаперечний перехід на корпоративну форму навчання є кардинальним способом підвищення ефективності вкладень у розвиток персоналу. Корпоративне навчання дуже ефективно принаймні з трьох причин.

По-перше, про критичну масу нових знань і орієнтації на вирішення проблем ми вже згадували. Коли не один-два, а 25—30 людей дістають нові знання, неми-

нучість їхнього впровадження в роботу підприємства стає очевидною. Причому в ході тренінгів проблему буде обговорено, будуть намічені й обговорені конкретні кроки по її вирішенню.

По-друге, при корпоративному навчанні можна різко збільшити обсяги навчання.

По-третє, знижуються ризики втрати нових знань і втрати грошей, коли носієм цих знань є вже не окремий фахівець, а команда фахівців, що звільниться з меншою імовірністю. Тому корпоративне навчання є більш ефективно для підприємств.

### ВИСНОВКИ

Персонал є головним активом підприємства. Тому сьогодні на перше місце в інвестиційній політиці можна сміливо поставити інвестиції в персонал. Якими б доскональними не були технологія і обладнання, якою ідеальною не була б автоматизована система управління, без людей, без їхніх знань і підготовки, без бажання і уміння працювати, без належної мотивації і достатнього стимулювання все це або не працює, або не дає адекватної віддачі.

Однією з основних цілей навчальних заходів є максимально довге втримування в компанії цінних фахівців, створюючи для них можливості горизонтального і вертикального зростання.

Керівникам підприємств необхідно замислитися над формами і якістю навчання свого персоналу. Треба зрозуміти, що навчання і розвиток персоналу — це найважливіше стратегічне завдання підприємства. Формальним підходам до навчання варто протиставити навчання заради розвитку підприємства. Тільки жорстка орієнтація на вирішення проблем і корпоративний стиль навчання стануть запорукою успіху підприємства на ринку. Професійне навчання та розвиток повинні розглядатися як довгострокові інвестиції в конкурентоспроможність персоналу і підприємства.

### Література:

1. Антошкіна Л.І. Вища освіта в системі суспільних інтересів / Л.І. Антошкіна. — Донецьк: Юго-Восток, 2008. — 284 с.
  2. Дмитриенко Г.А. Мотивация оценки персонала / Г.А. Дмитриенко. — К.: МАУП, 2002. — 280 с.
  3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. — М.: Инфра-М, 2002. — 296 с.
  4. Сотникова С.И. Управление карьерой / С.И. Сотникова. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 301 с.
  5. Сотникова С.И. Управление конкурентоспособностью персонала / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, С.Ю. Глазырин. — Новосибирск: Изд-во НГУЭУ, 2006. — 245 с.
  6. Соціальні аспекти інтелектуальної економіки. / Бондар І.К., Манцуров І.Г., Антошкіна Л.І. та ін. К. — Видавничий дім "Корпорація", 2009. — 214 с.
  7. Ушенко Н.В. Возможности повышения конкурентоспособности национальной экономики на засадах теорії людського капіталу / Донецьк: Наукові праці ДонНТУ, 2007. — №32. — С.128—131.
  8. <http://www.kapital-rus.ru>
  9. <http://www.inesnet.ru/magazine>
- Стаття надійшла до редакції 19.10.2010 р.*