

УДК 339.137:331.104

Коломієць В. М.

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ШЛЯХОМ
ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ**

Трансформація господарського життя в Україні показала, що ринок це не тільки велика кількість товарів, послуг і праці, а й різноманітність вибору, стабільні правила конкурентної поведінки учасників ринкового обміну.

Конкуренція стала найважливішим елементом ринкової економіки. Проте, для багатьох підприємств, що бажають без змін в управлінні конкурентоспроможністю власного персоналу, без використання сучасних стратегій його розвитку розширювати виробництво і продаж продукції, існують значні ризики втрат позицій на ринку, а, можливо, й ризик банкрутства [1]. Тому питання управління конкурентоспроможністю персоналу шляхом застосування відповідних стратегій набуває все більшої актуальності, оскільки є об'єктивною умовою розвитку підприємств за допомогою забезпечення додаткових конкурентних переваг. Створення оптимального конкурентного середовища для підприємницької діяльності, сприяння дії конкурентних механізмів потребує обґрунтованої оцінки стану та шляхів розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємств в Україні.

Подолання існуючих інституціональних перешкод на шляху розвитку конкурентних відносин на ринку праці, істотне збільшення питомої ваги конкурентного сектора національного господарства повинне забезпечувати однакові умови конкуренції персоналу машинобудівних підприємств, сприяти підвищенню рівня їх ефективності [2].

Проблеми управління конкурентоспроможністю персоналу підприємств постійно перебувають у центрі уваги вітчизняних та іноземних учених-економістів. Управління конкурентоспроможністю як економічну категорію розглядали Г. Азоєв, І. Ансофф, С. Брю, Р. Гріфін, Ф. Котлер, К. Макконнелл, А. Маршалл, М. Мескон, В. Немцов, Г. Пастернак-Таранушенко, М. Портер, П. Семюелсон, А. Стрикленд, А. Томпсон, Р. Тян, Ю. Юданов, В. Яцура.

Проте, незважаючи на досягнення в дослідженні конкуренції, окремі питання управління конкурентоспроможністю персоналу підприємств залишаються невирішеними. Актуальною стає застосування стратегій розвитку конкурентоспроможності персоналу з метою управління його конкурентоспроможністю.

Метою наданого дослідження є визначення процесу управління конкурентоспроможністю персоналу шляхом застосування відповідних стратегій розвитку.

В завдання дослідження входить визначення послідовності дій з управління конкурентоспроможністю шляхом застосування відповідної стратегії, принципів розробки стратегій, засобів реалізації стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу.

Розвиток конкурентоспроможності персоналу підприємства відбувається за допомогою дії певного механізму, який забезпечує персоналу переваги, а підприємству розвиток. Механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства – це сукупність системних заходів, спрямованих на формування конкретних конкурентних переваг персоналу, реалізація яких дозволяє досягти рівня конкурентоспроможності персоналу, який відповідає потребам підприємства. У ході реалізації механізму зміна конкурентоспроможності персоналу підприємства відбувається за допомогою вибору та застосування відповідних стратегій – інструментів управлінського впливу на конкурентоспроможність персоналу.

Управління конкурентоспроможністю персоналу на підприємстві доцільно здійснювати шляхом застосування відповідної стратегії розвитку. Вирішення завдання з розробки

адекватної стратегії управління конкурентоспроможністю персоналу виступає як один з важелів підвищення конкурентних переваг підприємства в цілому.

Послідовність дій з управління конкурентоспроможністю шляхом застосування відповідної стратегії має включати:

- визначення конкурентної стратегії підприємства;
- вибір стратегії розвитку конкурентоспроможності, що має підтримувати стратегію підприємства;
- дії зі збереження конкурентних переваг;
- поточні заходи з посилення конкурентних позицій та покращення показників роботи.

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

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

Управління конкурентоспроможністю персоналу 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 ефективного управління конкурентоспроможністю 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) [3], 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 найбільшою мірою відбивають зв'язок між бізнес-стратегією та HR-стратегією (ефективною політикою управління персоналом). Формування та реалізація стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства має відповідати обраній конкурентній стратегії організації [4].

Пропонуємо розробку та реалізацію стратегій розвитку конкурентоспроможності персоналу здійснювати відповідно до загальних стратегій розвитку підприємства. Розробка стратегії для вузькопрофільних підприємств передбачає створення трирівневої ієрархічної піраміди [5].

Найвищим рівнем ієрархії стратегічного процесу стає стратегічна перспектива або «стратегічне бачення», які 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 [6]. Відповідно до стратегічної перспективи підприємства обирається стратегічна перспектива розвитку конкурентоспроможності персоналу.

На другому ієрархічному рівні підприємство має вибрати конкурентну стратегію як спосіб досягнення конкурентних переваг за одним із трьох підходів: диференціювання, лідерства за витратами чи 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 всіх характеристиках товару, напрямках діяльності, персоналу. Визначивши пріоритети, необхідно розробити стратегію, яка найбільшою мірою враховує розвиток ринкової ситуації і використовує трудовий потенціал підприємства [7]. Стратегії найнижчого рівня спрямовані 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 підприємства має повністю відповідати загальній і конкурентній стратегіям підприємства. Тому пошук і реалізацію напрямів розвитку конкурентоспроможності персоналу пропонуємо спрямувати на формування трьох складових: кількісної, якісної та стимулювання.

Зважаючи на те, що стратегія розвитку конкурентоспроможності персоналу 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 конкретну конкурентну стратегію підприємства [8]:

- диференціація як стратегія підприємства досягається шляхом закріплення на підприємстві найбільш кваліфікованих та вузькоспеціалізованих кадрів;
- лідерство за витратами як стратегія підприємства можна здобути шляхом оптимізації кількості й якості персоналу та витрат на його утримання;
- фокусування як стратегія підприємства реалізується через підбір працівників особливої кваліфікації, створення необхідних умов праці для забезпечення потреб кожного ринкового сегменту.

Підприємства при виборі методів розвитку конкурентоспроможності персоналу надають перевагу таким методам, як мотивація персоналу, корпоративна участь, соціальна підтримка, підвищення кваліфікації персоналу, перенавчання. На вітчизняних підприємствах рекомендуємо застосування нетрадиційних методів матеріального стимулювання: безоплатна передача акцій, поділ прибутків, пайова участь, накопичення коштів на спеціальних рахунках, запровадження програм професійного розвитку персоналу, заохочення за зростання кваліфікації та нові ідеї, індивідуальні набори додаткових пільг, нетрадиційні форми організації виробництва (гнучкі графіки робочого часу, графіки неповного робочого часу). Для ефективного забезпечення стимулювання конкурентоспроможності персоналу менеджмент підприємства має забезпечити усвідомлення працівниками взаємозв'язку між рівнем конкурентоспроможності та рівнем доходів працівника.

Рекомендовані заходи з розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства відображено в табл. 1. Впровадження запропонованих заходів в практику діяльності підприємства потребує контролю за допомогою оцінки рівня конкурентоспроможності персоналу до та після застосування, а також за допомогою моніторингу та кадрового аудиту. Впровадження моніторингу розвитку має забезпечити здійснення оперативної діагностики і оцінки мотивації в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності персоналу. Установки працівників і підприємства до розвитку конкурентоспроможності перебувають під постійним впливом факторів зовнішнього середовища як на рівні підприємства, так і на рівні держави, регіону [9].

Таблиця 1

Реалізація стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства

Заходи з формування кількісної складової розвитку конкурентоспроможності персоналу	Заходи з формування якісної складової розвитку конкурентоспроможності персоналу	Заходи стимулювання розвитку конкурентоспроможності персоналу
Реструктуризація персоналу. Приведення у відповідність забезпеченості підприємства необхідними групами персоналу. Збільшення частки витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи. Усунення причин високого ступеня плинності кадрів. Впровадження системи відбору персоналу за представленими авторськими проектами.	Розробка та впровадження стандартів конкурентоспроможності персоналу підприємства. Реформування системи навчання персоналу. Організація навчання на базі підприємства. Інтегральна організація робіт. Система соціального партнерства. Інформатизація. Запровадження корпоративної культури. Соціально-психологічна адаптація працівника до необхідності професійних змін. Удосконалення організації виробничого процесу та технологічної бази. Розробка системи заходів, спрямованих на вдосконалення та підтримку трудової дисципліни.	Використання грошових методів стимулювання в залежності від рівня конкурентоспроможності персоналу. Використання системи надбавок відповідно до вкладу кожного працівника. Впровадження системи заохочення нововведень. Впровадження цільових методів. Впровадження системи соціалізації, системи участі у прибутках. Використання індивідуальних наборів додаткових пільг. Застосування нетрадиційних форм організації виробництва.

На всіх цих рівнях доцільно забезпечити роботу відповідних служб розвитку, які б діяли чи на самостійних засадах чи в складі окремих управлінських структур.

Критерієм ступеня успішності реалізації напрямів розвитку конкурентоспроможності є рівень досягнення мети – розвитку конкурентоспроможності персоналу.

У ході реалізації стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу виявлено, що це надзвичайно складний процес, який передбачає вирішення великої кількості проблем, що може призвести до невдач під час реалізації стратегії:

- неконтрольовані зовнішні впливи та зміни в навколишньому середовищі підприємства;
- слабка координація діяльності при здійсненні запланованих заходів;
- неув'язка стратегічних та оперативних планів;
- помилки при плануванні, занижена оцінка необхідних ресурсів;
- неясність та суперечливість поставлених цілей;
- низька кваліфікація та недостатня компетентність персоналу;
- низький або занадто високий рівень делегування повноважень; недосконалість інформаційної та комунікаційної систем підприємства;
- низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками.

Вирішення названих проблем можливо за допомогою жорсткої системи контролю за процесом реалізації стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу, проведення перенавчання фахівців за відповідним фахом, за відповідною спеціальністю, стажування

на провідних підприємствах України та за кордоном, підвищення кваліфікації, створення системи додаткового матеріального стимулювання персоналу, впровадження системи оплати праці з урахуванням рівня конкурентоспроможності, проведення планування особистої ділової кар'єри працівників.

Поява закордонних товаровиробників в Україні стимулює конкурентну боротьбу за ринки збуту [10]. Перемога в цій боротьбі можлива лише за рахунок забезпечення відповідної якості продукції, тому, на перше місце висувуються актуальні для підприємств проблеми якості продукції, а глобалізація та розширення економічних зв'язків зумовлює її постійне підвищення.

Проблема підвищення якості продукції набуває актуальності також у зв'язку зі зростанням дефіциту матеріальних ресурсів і може бути вирішена лише завдяки поліпшенню якості праці, що досягається підвищенням конкурентоспроможності персоналу. Високий рівень конкурентоспроможності знаходить відображення в підвищенні продуктивності праці, зниженні матеріаломісткості й трудомісткості продукту.

ВИСНОВКИ

Таким чином, вирішення завдання ефективного управління конкурентоспроможністю персоналу можливе шляхом розробки адекватної стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу, що виступає як один з важелів підвищення конкурентних переваг підприємства загалом. Стратегія розвитку конкурентоспроможності персоналу є елементом стратегії управління, яка, в свою чергу, розробляється відповідно до конкурентної стратегії підприємства. Реалізація стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу передбачає проведення на підприємстві ряду заходів за трьома складовими: кількісної, якісної та стимулювання.

В подальші наукові плани автора входить розробка альтернативних стратегій розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Радева М. Н. Институциональная основа структурных изменений в экономике / М. Н. Радева // *Nierownosci społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania instytucjonalne*. – Uniwersytet Rzeszowski, 2009. – Z. 15. – С. 127–132.
2. Ткач А. Институционализация глобального экономического развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/bmnef/2012_1_1/44.pdf.
3. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудових відносин : монографія / Д. П. Богиня, Г. Т. Куліков, Л. С. Лісогор та ін. ; НАН України, Ін-т економіки. – К., Ін-т економіки НАН України, 2003. – 214 с.
4. Лісогор Л. С. Оцінка конкурентоспроможності національної робочої сили у контексті глобалізаційних змін / Л. С. Лісогор // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2005. – № 2. Т. 1. – С. 182–186. – (Серія «Економічні науки»).
5. Глевацька Н. М. Стратегія забезпечення зростання конкурентоспроможності робочої сили на підприємстві / Н. М. Глевацька // *Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*. – К. : КНЕУ, 2005. – С. 25–30.
6. Грішнова О. Управління людським капіталом у контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства / О. Грішнова, Н. Полив'яна // *Україна: аспекти праці*. – 2007. – № 5. – С. 37–41.
7. Смірнов О. О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу на основі збереження й розвитку людського потенціалу підприємств / О. О. Смірнов // *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. – 2010. – Вип. 17. – С. 49–57.
8. Лавриненко Л. М. Формування конкурентоспроможності робочої сили в системі соціально-трудових відносин / Л. М. Лавриненко // *Вісник академії праці і соціальних відносин ФПУ : зб. наук. праць*. – Київ, 2005. – № 3. – С. 208–210.
9. Славгородская О. Ю. Концептуальный подход к обоснованию конкурентной стратегии управления персоналом предприятия / О. Ю. Славгородская // *Проблеми науки*. – 2003. – № 4. – С. 49–52.
10. Шаульска Л. В. Развитие конкурентоспособности молодых специалистов на рынке труда / Л. В. Шаульска, Е. С. Платонова // *Вісник Донецького нац. ун-ту*. – 2009. – Спецвипуск. – С. 259–264. – (Сер. «Економіка і право»).