

УДК 331.101

**ПРОГРАМНО-ВИКОНАВЧИЙ ЕТАП ПРОГРАММИ З ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА***Цветкова І.І.*

*Підвищення конкурентоспроможності персоналу передбачає значне її посилення, підняття на якісно новий рівень. У програмі з підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства пропонується виділити три етапи – діагностичний, постановочний та програмно-виконавчий. Програмно-виконавчий етап програми спрямований на прогнозування інтенсивності впливу неконтрольованих підприємством чинників на конкурентоспроможність персоналу; вибір чинників, інтенсивність впливу яких на конкурентоспроможність персоналу підприємства має бути змінено, та вибір інструментів реалізації програми.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, програма, підвищення, етап, інтенсивність, чинники, інструмент, підхід, результуючий показник, еластичність, критерій.

Результати оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства є підставою для визначення напрямів та способів її підтримання або підвищення. Підвищення конкурентоспроможності персоналу передбачає значне її посилення, підняття на якісно новий рівень. Будь-які дії щодо підтримання або підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства доцільно здійснювати системно, комплексно, цілеспрямовано. Саме з урахуванням цих принципів і пропонується формування програми з підвищення або підтримки конкурентоспроможності персоналу підприємства.

У програмі з підвищення (підтримки) конкурентоспроможності персоналу підприємства пропонується виділити три етапи – діагностичний, постановочний та програмно-виконавчий.

На діагностичному етапі здійснюється оцінка відносної важливості персоналу як ресурсу в діяльності підприємства та оцінка конкурентоспроможності персоналу підприємства у поточний момент часу. Метою діагностичного етапу є з'ясування необхідності підвищення або підтримки конкурентоспроможності персоналу підприємства. За результатами діагностичного етапу приймається рішення щодо необхідності підвищення або підтримки конкурентоспроможності персоналу підприємства, формулюється їх мета.

Головним завданням постановочного етапу є визначення параметрів програми з підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. До параметрів програми з підвищення (підтримки) конкурентоспроможності персоналу підприємства належать цільові значення показників інтенсивності впливу чинників на конкурентоспроможність персоналу підприємства та трансформованого результуючого показника; загальний та часткові бюджети витрат, які підприємство планує витратити на реалізацію програми; часові параметри – термін реалізації програми, тривалість її окремих етапів; чисельність груп персоналу, які охоплює програма; склад та посадові особи центру відповідальності за реалізацію програми. За результатами постановочного етапу мають бути затверджені параметри програми.

Програмно-виконавчий етап програми спрямований на здійснення конкретних заходів та дій для підвищення (підтримки) конкурентоспроможності персоналу через зміну інтенсивності впливу чинників. Основою подальших дій з розробки програми є прогнозування інтенсивності впливу неконтрольованих підприємством чинників на конкурентоспроможність персоналу; вибір чинників, інтенсивність впливу яких на конкурентоспроможність персоналу підприємства має бути змінено, та вибір інструментів реалізації програми.

Ціль даної статті – розкрити сутність програмно-виконавчого етапу програми з підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства.

Прогнозування інтенсивності впливу неконтрольованих підприємством чинників на конкурентоспроможність персоналу є важливим елементом програмно-виконавчого етапу. Методами

прогнозування інтенсивності впливу таких чинників на майбутній період можуть бути вибрані традиційні – лінійної екстраполяції, згладжування за кількістю періодів, експертних оцінок, метод сценаріїв тощо. Можна запропонувати межі коливання показників  $\pm 15\%$ . Більш значні відхилення показників є хоча й можливими, але все ж таки у короткостроковому періоді малоймовірні [3].

Виключно важливим елементом програмно-виконавчого етапу послідовності розробки програми з підвищення конкурентоспроможності персоналу є вибір чинників, інтенсивність впливу яких на конкурентоспроможність персоналу підприємства має бути змінено. Такі чинники можуть бути вибрані з використанням двох підходів – неформалізованого (інтуїтивного) та формалізованого (математичного).

Суть неформалізованого або інтуїтивного підходу полягає в тому, що чинники, інтенсивність впливу яких на конкурентоспроможність персоналу підприємства має бути змінено, визначаються без процедур формалізації, але з урахуванням обмежень бюджету витрат та вибраного способу його формування. При цьому мають бути враховані значення показників інтенсивності впливу чинників у момент оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства, їх наближеність до середніх або максимальних значень тощо [1].

Однак, інтуїтивний підхід є суб'єктивним, оскільки базується на досвіді та управлінському таланті керівництва підприємства. Для деякого зниження суб'єктивності можна скористатися традиційним інструментом попарного матричного порівняння. Основним питанням для такого попарного порівняння (або попарного співставлення) є черговість впливу чинників на конкурентоспроможність персоналу. Знизити суб'єктивність інтуїтивного підходу до визначення чинників, інтенсивність впливу яких на конкурентоспроможність персоналу підприємства має бути змінено, можна за критерієм інтенсивності впливу.

Формалізований або математичний підхід до вибору чинників, інтенсивність впливу яких на конкурентоспроможність персоналу підприємства має бути змінено, базується на показниках еластичності витрат щодо зміни трансформованого результуючого показника конкурентоспроможності персоналу через відповідну інтенсивність впливу кожного чинника. Для мультиплікативних моделей оцінки конкурентоспроможності персоналу еластичність результуючого показника за інтенсивністю впливу будь-якого чинника за умов однакової її зміни у процентному виміру буде однаковою [4].

Слід враховувати, що різні чинники впливають з різною інтенсивністю на конкурентоспроможність персоналу, про що свідчать коефіцієнти вагомості  $\alpha$  для одинарних чинників, що є складниками комплексних. Тому у виборі чинників, інтенсивність впливу яких на конкурентоспроможність персоналу підприємства має бути змінено, слід враховувати показники еластичності  $\varepsilon$  та коефіцієнти вагомості фактору  $\alpha$  :

$$\begin{aligned} \frac{\Delta R^{\prime\prime},\%}{\Delta f_i,\%} &= const, \\ i &= 1\dots q, \\ q &= 5. \end{aligned} \quad (1)$$

І тому показник еластичності доцільно визначати як

$$\begin{aligned} \varepsilon_i &= \frac{\Delta R^{\prime\prime},\%}{b_i}, \\ i &= 1\dots q, \\ q &= 19. \end{aligned} \quad (2)$$

з урахуванням того, що

$$\begin{aligned} b_i &\longrightarrow \Delta f_i, \\ \Delta f &\longrightarrow \Delta R^{\prime\prime}. \end{aligned} \quad (3)$$

Для комплексних чинників можна використати більш простий критерій вибору чинників:

$$\varepsilon_i = \frac{\alpha \Delta f_i}{b_i} \quad (4)$$

Інтерпретація останньої формули є вкрай простою: показник  $\varepsilon$  характеризує зміну інтенсивності впливу чинника з урахуванням відповідного коефіцієнта вагомості на гривню витрачених коштів. Тобто еластичність інтенсивності впливу чинника на конкурентоспроможність персоналу у відповідності до величини бюджету з урахуванням коефіцієнта вагомості буде найбільшою у тому випадку, коли бюджет витрат на зміну інтенсивності впливу такого чинника порівняно із отриманою величиною  $\Delta f_i$ , скоригованою на  $\alpha$ , буде мінімальним. Це дозволяє сформуванню ієрархії чинників, інтенсивність впливу яких має бути змінено для досягнення цільового значення трансформованого результуючого показника.

Для цього слід розглянути значення  $\varepsilon_i$  для кожного чинника, що впливає на конкурентоспроможність персоналу, та ранжувати їх за убубанням. Таким чином буде сформований порядок здійснення різноманітних заходів та дій зі зміни інтенсивності впливу чинників [4].

Формалізований або математичний підхід до вибору чинників, інтенсивність впливу яких на конкурентоспроможність персоналу підприємства має бути змінено, теж не позбавлений недоліків. До них, перш за все, слід віднести багатоваріантність комбінацій розподілу часткових бюджетів витрат та зміни інтенсивності впливу окремих чинників, що потребує складних розрахунків. Крім того, потрібна достовірною величина часткового бюджету у складі загального бюджету витрат, який виділено на підвищення інтенсивності впливу чинника на конкурентоспроможність персоналу (показник  $b$ ), а також достовірні значення  $\Delta f$ . Ці показники є розрахунковими, і в ході реалізації програми з підвищення конкурентоспроможності персоналу їх значення може змінюватися. Безумовно, використання формалізованого (математичного) підходу дає змогу оптимізувати вибір чинників, інтенсивність впливу яких має бути змінено за критерієм витрат коштів та за умов вірогідності цільових значень показників інтенсивності впливу чинників на конкурентоспроможність персоналу. Але він не гарантує, що кінцевий результат буде найкращим серед можливих.

Вибір інструментів реалізації програми з підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства, що здійснюється на програмно-виконавчому етапі послідовності розробки програми, потрібно здійснювати відповідно до встановлених особливостей впливу кожного з чинників. Інструменти, за допомогою яких передбачається реалізація програми, мають принципово різну складність та ступень охоплення персоналу підприємства – від локального (наприклад, програми професійного навчання окремих груп персоналу) до повного (наприклад, реструктуризація процесів). Через пов'язаність чинників, що впливають на конкурентоспроможність персоналу підприємства, один й той же інструмент може бути використаний для підвищення інтенсивності впливу декількох чинників. Наприклад, програма формування мотивації може посилити інтенсивність впливу таких одинарних чинників як колективна мотивація, самомотивація, лояльність. Це характеризує комплексність управлінських інструментів [2].

Інструменти реалізації програми мають вибиратися за певними критеріями. Як такий пропонується максимізація підвищення інтенсивності впливу чинника на гривню бюджету витрат з урахуванням її впливу на трансформований результуючий показник конкурентоспроможності персоналу підприємства:

$$\varepsilon = \frac{\alpha \Delta f}{b} \longrightarrow \max \quad (5)$$

З урахуванням комплексного характеру інструментів, що проявляється в одночасному підвищенні інтенсивності впливу кількох чинників при їх застосуванні, формулу 5 можна трансформувати в такий спосіб:

$$\varepsilon = \frac{\alpha_1 \Delta f_1 + \alpha_2 \Delta f_2 + \dots + \alpha_m \Delta f_m}{b} \longrightarrow \max \quad (6)$$

Трансформування формули 5 має відбуватися для кожного часткового бюджету витрат  $b$ . Таке трансформування є доцільним для випадку, коли частковий бюджет формується за інструментами реалізації програми з підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Вибір інструментів реалізації програми за умов коректно проведеного прогнозування зміни інтенсивності впливу чинників на конкурентоспроможність персоналу підприємства, правильного вибору чинників, щодо впливу яких вивчається можливість такої зміни, є обов'язковою умовою отримання очікуваної інтенсивності впливу чинників. Але не менш важливим є організація використання вибраних інструментів реалізації програми, метою якої є їх інтеграція в діючу систему управління підприємством [5].

Підходи до організації використання інструментів реалізації програми можна упорядкувати за трьома критеріями – мотивацією виконавців, формою організації та ступенем ітеративності.

За критерієм мотивації виконавців можна виділити адміністративний та ініціативно-мотиваційний підходи. Адміністративний підхід передбачає максимальну регламентацію дій, формалізацію повноважень та відповідальності виконавців у внутрішніх документах підприємства, формалізацію створення робочої групи чи груп щодо розробки та реалізації програми з підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Адміністративний підхід характеризується високим рівнем контролю з боку керівництва підприємства, високими вимогами до дисципліни, але йому притаманна порівняно низька зацікавленість виконавців. Цей підхід є доцільним, якщо рівень мотивації працівників підприємства є низьким, і використання інструментів реалізації програми з підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства потребує безпосереднього контролю з боку керівництва. Ініціативно-мотиваційний підхід передбачає високий рівень ініціативи та творче ставлення до роботи з боку виконавців, характеризується порівняно низьким контролем та враховує інтереси різних учасників робочої групи. Зазвичай ініціативно-мотиваційний підхід дозволяє забезпечити достатньо високий результат, але вимагає необхідної мотивації працівників.

За критерієм форми організації пропонується виділити проектний та поточний підходи. Проектний підхід до організації використання інструментів реалізації програми передбачає виділення реалізації програми з підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства у окремий проект, певні зміни в організаційній структурі підприємства, використання методів проектного менеджменту. Його недоліками є виникнення додаткових витрат, які є за умов перебудови організаційної структури майже неминучими, та ускладнення зв'язків між підрозділами підприємства через зміни в структурі управління. Поточний підхід передбачає інтеграцію інструментів реалізації програми з підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства у поточну діяльність підприємства, що дозволяє уникати додаткових витрат й використовувати вже сформовані формальні та неформальні зв'язки між підрозділами підприємства й окремими посадовими особами. Але й цей підхід до організації використання інструментів реалізації програми не позбавлений недоліків. Серед них – послаблення контролю з боку керівництва, «розчинність» завдань з підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства у сукупності усіх поточних завдань та зниження пріоритетності завдань програми з підвищення конкурентоспроможності персоналу [6].

За ступенем ітеративності пропонується виділити такі підходи до організації використання інструментів реалізації програми як одноетапний та ітеративний. Одноетапний підхід передбачає однократне використання усіх інструментів реалізації програми – паралельне або послідовне. Ітеративний підхід передбачає повторюваність використання інструментів реалізації програми, які забезпечують порівняно невелике зростання конкурентоспроможності персоналу підприємства, але їхня повторюваність дозволяє досягти очікуваного результату. Зазвичай ітеративний підхід вимагає більше часу, але за певних умов дозволяє досягти більших результатів у підвищенні конкурентоспроможності персоналу.

Визначення окремих процедур та заходів в межах інструментів реалізації програми з підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства базується на особливостях впливу чинників. Фактично, окремі процедури та заходи конкретизують зміст кожного з інструментів реалізації програми з підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства.

Визначення процедур, дій та заходів в межах інструментів реалізації програми щодо зміни впливу

кожного чинника на конкурентоспроможність персоналу ще не дає змогу їх реалізувати. Потрібно узгодження вибраних процедур, дій та заходів, при якому слід врахувати термін їх виконання, розподіл виконання між конкретними виконавцями, обмеженість щодо бюджету витрат. Такий розподіл може бути проведений або в ієрархічній або в матричній формі.

Ієрархічна форма передбачає встановлення лінійної підпорядкованості та відповідальності виконавців за виконання процедур, дій та заходів, що мають здійснюватися при застосуванні інструментів реалізації програми. Для них встановлюється відповідальний виконавець та, у разі потреби – виконавці, які йому підпорядковані. Матрична форма передбачає єдиний розподіл процедур, дій та заходів, що мають здійснюватися при застосуванні інструментів реалізації програми, між виконавцями. Якщо для ієрархічної форми для кожної процедури, дії та заходу має місце співвідношення «одне завдання – один головний виконавець (виконавці)», то у матричній формі може бути єдине співвідношення «сукупність завдань–сукупність виконавців».

Успішне виконання програми з підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства потребує створення певного забезпечення – організаційного, інформаційного, комунікаційного. Таке забезпечення має відповідати складності процедур, дій та заходів, що виконуються у межах програми, і надаватися своєчасно. Зміст такого забезпечення залежить від особливостей програми з підвищення конкурентоспроможності підприємства і не має суттєвих відмінностей від традиційного забезпечення реалізації будь-якої програми.

Після виконання всіх етапів організації використання інструментів реалізації програми з підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства можна стверджувати про підготовленість підприємства до реалізації програми з підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства.

## ВИСНОВКИ

Таким чином має формуватися програма з підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. В цій програмі є діагностичний, постановочний та програмно-виконавчий етапи етапів, а також три точки прийняття рішень. У ході розробки програми з підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства передбачається оцінка рівня конкурентоспроможності персоналу підприємства; затвердження цільових значень показників інтенсивності впливу чинників та трансформованого результируючого показника конкурентоспроможності персоналу; визначення загального та часткових бюджетів витрат; затвердження параметрів програми; прогнозування інтенсивності впливу неконтрольованих підприємством чинників на конкурентоспроможність персоналу та вибір чинників, щодо яких планується зміна інтенсивності їх впливу. Реалізація програми, яку розроблено у запропонованому порядку, дозволить обґрунтовано та послідовно забезпечити досягнення цільового значення показника конкурентоспроможності персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреев И. Критерии конкурентоспособности однородных банковских услуг / И. Андреев // Маркетинг. – 1998. – №1. – С. 35-40.
2. Калькова Н.Н. Оценка конкурентоспособности рекреационных услуг / Н.Н. Калькова // Экономика. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2005. - Вип. 14. - Ч. 1. – С. 249-253.
3. Мамонтов С. Изучение конкуренции на карагандинском региональном рынке образовательных услуг ВУЗов / С. Мамонтов // Маркетинг. – 1999. – №1. – С. 61-72.
4. Миляева Л.Г. Кадровые проблемы российских предприятий в период трансформации приоритетов государственной политики занятости / Л.Г. Миляева. – Барнаул: АлтГТУ им. И.И.Ползунова, 1999. – 184 с.
5. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання / М.В. Семикіна. – Кіровоград: ПіК, 2003. – 426 с.
6. Семикіна М.В. Регулювання конкурентоспроможності у сфері праці / М.В. Семикіна – Кіровоград: Мавік, 2004. – 145 с.