

УДК 331.101

**ПЕРСОНАЛ ЯК ДЖЕРЕЛО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА***Цветкова І.І.*

*Розглянута роль персоналу у формуванні та підтримці конкурентоспроможності підприємства. Визначена роль персоналу у концепції ключових компетенцій. Доведено, що в основі всіх конкурентних переваг підприємства постає саме персонал.*

**Ключові слова:** компетенція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, інвестиції, людський капітал, ресурс, факторі.

Аналіз наукових розробок щодо конкурентоспроможності підприємства дозволяє стверджувати, що єдина термінологія тих факторів, які впливають її формування, є відсутньою, оскільки використовуються різні терміни, зокрема ключові фактори успіху [2,13], ключові активи [2], ключові або стратегічні компетенції [2, 23]. Достатньо поширеним є поняття конкурентних переваг, яке розглянуто у низці наукових праць, наприклад [3,15, 22 й ін.]. Варто зазначити, що, незважаючи на відсутність єдиної термінології, досить поширеною є точка зору щодо синонімічності понять конкурентних переваг та ключових факторів успіху, на чому наголошується, наприклад в [25]. Дослідження різних точок зору вітчизняних та зарубіжних авторів щодо визначення тих факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, свідчить, що такими факторами визнано порівняльні витрати [16], порівняльні переваги [5], конкурентні переваги [15], характеристики використання ресурсів [6,8], конкурентний статус [1], ключові компетенції [23].

Незважаючи на достатню популярність проблематики конкурентних переваг та тих факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства, у минулій та сучасній економічній науці, і наявність значної кількості наукових досліджень, склад й визначення конкурентних переваг не можна визнати однозначно вирішеними питаннями, і вони продовжують еволюціонувати відповідно до загальних змін в економіці. Так, відповідно до парадигми економіки знань дедалі більш популярною стає точка зору щодо визначального впливу персоналу підприємства на його конкурентоспроможність [2,22,23], будучи прямим наслідком висловлених ідей теорії систем та стратегічного управління. Подібна точка зору знаходить відображення й в працях вітчизняних науковців. Так, А.В. Сохацька вказує, що висока конкурентоспроможність всього персоналу організації є передумовою формування конкурентоспроможності товару, а, значить, й підприємства в цілому [21]. Л.Л. Палехова стверджує, що трудові ресурси навіть більшою мірою, ніж інші ринкові фактори, визначають стратегічний успіх підприємства і є основою забезпечення його конкурентоспроможності [14]. Таку ж точку зору висловлюють й О.Ю. Славгородська та В.Г. Щербак, які стверджують, що персонал є одним із основних складових елементів діяльності підприємства та в значній мірі забезпечує його конкурентоспроможність [20]. З приводу ролі персоналу в діяльності підприємства та економіки в цілому М.В. Семикіна зазначає, що «все більше усвідомлюється фундаментальне значення людської праці та інтелекту людини у розвитку цивілізації...» [17, с. 6]

У сучасній економіці, зважаючи на зростання конкуренції в багатьох секторах ринку, продовжується пошук джерел конкурентоспроможності, які б дозволили забезпечити й утримати стабільний стан підприємства на ринку, надали б йому переваги у порівнянні із його конкурентами. У зв'язку із принциповою неунікальністю багатьох джерел, на підставі яких можна сформувати конкурентоспроможність підприємства, у повній відповідності до ідей Й. Шумпетера дедалі більшу увагу викликає такий специфічний ресурс підприємства як персонал. Слід, однак, зазначити, що, незважаючи на достатню увагу, яку персоналу як специфічному ресурсу приділено в наукових розробках, його роль у формуванні та підтримці конкурентоспроможності підприємства залишається ще вивченою недостатньо.

Незважаючи на те, що досить значна кількість вітчизняних й зарубіжних вчених цілком

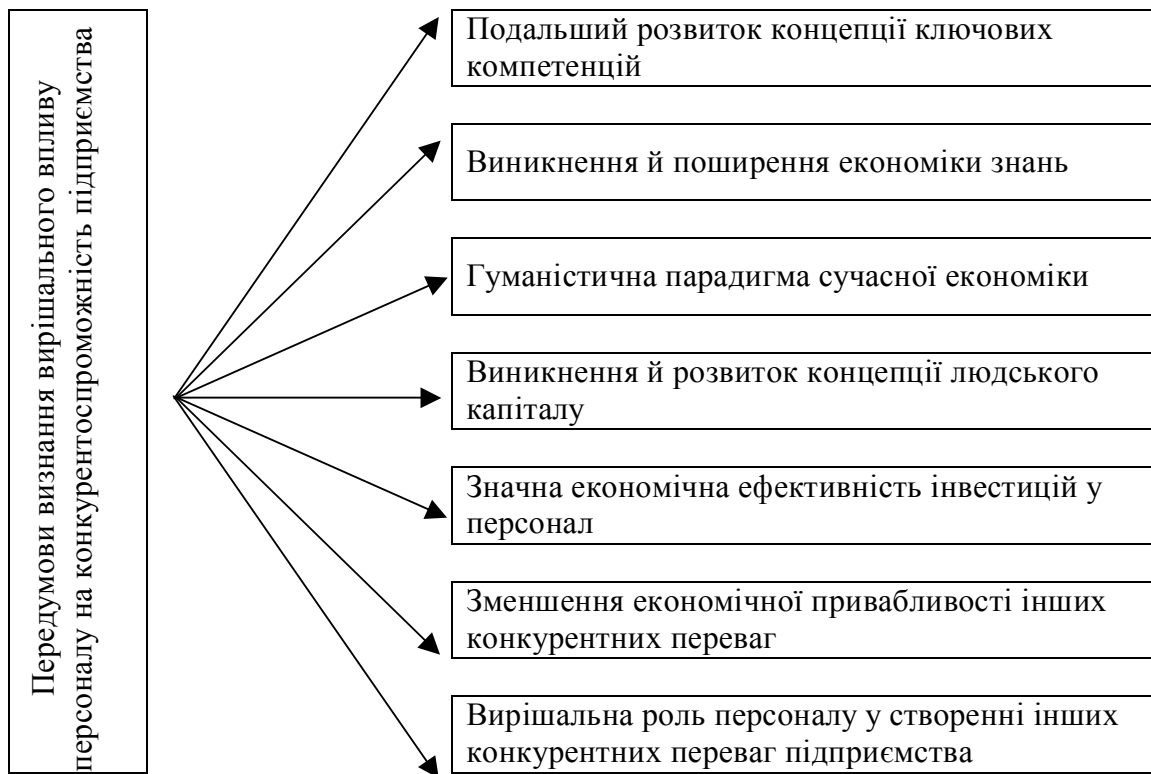
погоджуються з тим, що персонал відіграє досить значну роль в діяльності підприємства, причини цього явища залишаються дослідженими в недостатній мірі. Тому **мета статті** полягає у дослідженні провідної ролі персоналу підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності.

Значний вплив конкуренції на результати діяльності будь-якого підприємства і відповідна необхідність формування конкурентоспроможності підприємства зумовили значну увагу до визначення конкурентних переваг. Визнання складу конкурентних переваг не залишалося постійним. Фактично можна виділити три великих ретроспективних етапи визнання конкурентних переваг. На першому етапі, представниками якого можна вважати А. Маршала, Дж. Кларка, Е. Чемберліна, основною конкурентною перевагою вважалася можливість максимізації прибутку, яка призводила до змін у ринковій структурі конкуренції. Теоретичною базою такої точки зору слугували теорія досконалої конкуренції, теорія монополістичної конкуренції та різні теорії поведінки споживача. Характерною точкою зору для цього етапу є визнання внутрішньої природи конкурентних переваг підприємства, тобто вважалася, що всі конкурентні переваги створюються й розвиваються всередині підприємства без взаємодії із зовнішнім середовищем. Безумовно, така точка зору заслуговує на увагу, але цілком зрозуміло, що величина прибутку й стан підприємства на ринку порівняно із конкурентами слід в більшій мірі вважати наслідками конкурентоспроможності підприємства, ніж його причинами, і саме тому така точка зору не отримала емпіричного підтвердження. Крім того, розробки І. Ансоффа щодо необхідності корегування діяльності підприємства у довгостроковому періоді відповідно до змін зовнішнього середовища (які слугували основою для формування стратегічного планування, а, згодом, і стратегічного управління) довели, що конкурентоспроможність підприємства в умовах ринку не може бути наслідком виключно внутрішнього характеру конкурентних переваг.

Вирівнювання норми прибутку та розширення вільного доступу на більшість ніш ринку, що цілком пояснюється теорією монополістичної конкуренції, в подальшому привело до того, що основною конкурентною перевагою стали вважати низькі витрати. Така точка зору у часі співпала із періодом масового виробництва в умовах недостатньо насиченого ринку та недостатньо «балуваного» покупця, хоча вперше подібна точка зору зустрічається ще в роботах Д. Рікардо. Цілком природно, що вона себе підтвердила на практиці, оскільки в умовах ненасиченого ринку із недостатньою диференціацією для більшості споживачьких товарів, які за своїми функціями можна вважати приблизно уніфікованими, саме ціна продукції стала основою для вибору споживача, а мінімізувати ціну продукції будь-який учасник ринку міг за умов, що його рівень витрат є нижчим за конкурентів. У той же час визнання низьких витрат основною конкурентною перевагою погано корелювало із характеристиками споживчого попиту на нішах дуже дорогих товарів. Крім того, й низькі витрати теж є наслідком певних дій підприємства, тобто їх можна вважати однією із основних конкурентних переваг (як це доведено у роботах М. Портера), але витрати мають наслідкову, а не причинну природу.

Розвиток теорії систем, стратегічного управління та маркетингу у роботах І. Ансоффа, М. Портера, П. Друкера, Г. Хамела, К. Прахалада сприяв більш детальному визначенню конкурентних переваг підприємства, якими визнано різноманітні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Подальший розвиток ідей щодо факторів, які визначають конкурентоспроможність підприємства, привів до визнання вирішальної ролі персоналу. Висловлена точка зору щодо визначальної ролі персоналу у формуванні конкурентоспроможності підприємства виникла не раптово, а сформувалася як цілком очікуваний наслідок певних передумов та тенденцій, тобто, з одного боку, визнання ролі персоналу у формуванні конкурентоспроможності підприємства сприяло подальше дослідження складу конкурентних переваг, а, з іншого боку, на це позитивно вплинули певні цілком об'єктивні тенденції в економіці в цілому. Основні передумови виникнення точки зору щодо вирішального впливу персоналу на конкурентоспроможність підприємства представлені на рис. 1.



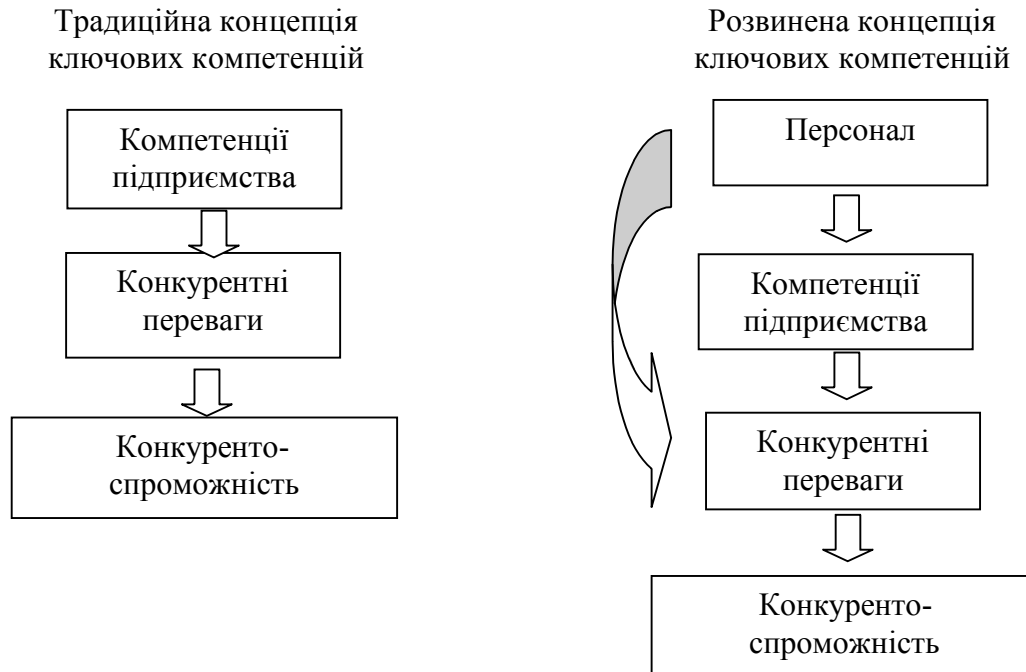
**Рис. 1. Передумови визнання вирішального впливу персоналу на конкурентоспроможність підприємства**

Перш за все, слід зазначити на подальший розвиток концепції ключових компетенцій як передумову визнання вирішального впливу персоналу на конкурентоспроможність підприємства. Ця концепція передбачає «інтелектуальне» лідерство як основу стійких конкурентних переваг підприємства [23]. Адже цілком зрозуміло, що знання, вміння та інші компетенції підприємства, що суттєво відрізняють його від інших учасників ринку, повинні, по-перше, мати певний носій, по-друге, бути залученими до практики діяльності підприємства, а, по-третє, відповідати вимогам зовнішнього середовища, зокрема сфері діяльності та мінливості, що зумовлює необхідність розвитку компетенцій підприємства.

Будь-які ключові компетенції потребують розвитку та підтримки, оскільки зовнішнє середовище підприємства змінюється. Певний негативний вплив створюють конкуренти, які або формують свої унікальні ключові компетенції, або намагаються повторити та перевищити ключові компетенції підприємства. Певні ключові компетенції, що забезпечують стійкі конкурентні переваги, наприклад, інноваційні процеси, інформаційний банк технологій, ноу-хау, патенти та ліцензії, можна або розвивати на підприємстві або купити. Але такі ключові компетенції, що забезпечують стійкі конкурентні переваги, як гнучкість та швидкість адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі, розширення клієнтури, кваліфікація персоналу, корпоративна культура, система мотивації, імідж підприємства на ринку, торгова марка тощо [4], купити неможливо, хоча, безумовно створення та підтримка таких компетенцій потребуватиме певних витрат. Цілком ясно, що саме персонал підприємства не тільки уособлює ключові його компетенції та забезпечує їхню реалізацію, але й адаптує та розвиває їх відповідно до умов зовнішнього середовища та його змін. Зважаючи на це, традиційний ланцюжок формування конкурентоспроможності, який було сформовано у теорії систем відповідно до праць М. Портера, Г. Хамела, К. Прахалада, слід доповнити елементом «персонал», як це показано на рис. 2. Персонал підприємства не тільки формує та розвиває його компетенції, але й прямо впливає на створювані конкурентні переваги, які, у свою чергу, формують та підтримують конкурентоспроможність підприємства.

Кінець ХХ – початок ХХІ століття ознаменувався виникненням та поширенням економіки знань, в умовах якої наука та освіта стають новими продуктивними силами, що знаходять безпосереднє

використання у процесі виробництва, а технологічний прогрес забезпечується комбінацією нових технологій, бізнесу, освіти та науки [11]. Загально визнано, що в багатьох економічно розвинених країнах індустріальне суспільство поступило місце пост-індустріальному, яке ще називається економікою знань. На сьогоднішній день інформація та знання зростають і примножуються, докорінно змінюючи умови соціально-економічного розвитку [24, с. 243], і, у тому числі, впливаючи на формування конкурентоспроможності підприємства.



**Рис. 2. Роль персоналу у концепції ключових компетенцій**

Саме знання, що втілені в практику, стали основою успіху підприємства в сучасних ринкових умовах. Слід погодитися із Г.А. Беляковою та Е.В. Суміною, що високий рівень розвитку інформаційних технологій привів до прискорення процесів впровадження та розповсюдження нових технологій та інших розробок [4]. Наслідком цього є те, що роль інтелектуального лідера у галузі (відповідно до термінології Г. Хамела та К. Прахалада) визначається тими внутрішніми ресурсами, які мають переважно нематеріальний характер та які не можна легко копіювати, зокрема, інтелектуальним потенціалом персоналу, унікальністю знань організації. Головним ресурсом розвитку підприємства стають не зовнішні статичні природні та соціальні фактори, які є традиційними для індустріальної економіки, а інтелектуальний капітал підприємства та унікальні знання [4], хоча безумовно, рівень внутрішніх ресурсів підприємства і їхнє використання повинні відповідати динаміці та турбулентності зовнішнього середовища, як це довів ще І. Ансофф. На сьогоднішній день можна говорити про наявність тенденції щодо визнання знань як елементу управління підприємством [18], і в такому разі підвищення кваліфікації персоналу підприємства, набуття нових знань стає дійсним шляхом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Варто зазначити, що однією із передумов визнання вирішального впливу персоналу на конкурентоспроможність підприємства слід визнати гуманістичну парадигму сучасної економіки взагалі. Як свідчить А.А. Чухно, «у своєму становленні ринкова економіка дедалі більше орієнтується на інтереси та потреби людини, особистості, створює дедалі ширші умови для реалізації її здібностей...» [24, с. 126]. Дедалі більше у економічно розвинених країнах відбувається перехід від людини економічної до людини творчої, від інстинктивної до свідомої трудової діяльності, від праці, яка є необхідною для життєзабезпечення, до праці, яка є засобом самовираження людини [24]. Безумовно, це не можна вважати загальносвітовою тенденцією, оскільки в багатьох країнах економіка є недостатньо розвиненою, але, безумовно, що в економічних країнах прискореними темпами відбувається перехід від техноцентричної та суто виробничо-орієнтованої економіки до гуманістичної та соціально-орієнтованої. Безумовно, в такому разі за умов приблизно однакових інших факторів виробництва та конкурентних переваг різко зростає роль персоналу підприємства у формуванні

його конкурентоспроможності. Це особливо проявляє себе у сфері послуг, на яку наприкінці ХХ сторіччя за різними оцінками у розвинених країнах (Канаді, США, Франції, Швеції, Великобританії) приходилося до від 70% до 75% загальної кількості зайнятих [24, с. 278]. Зрозуміло, що при наданні послуги саме персонал формує її зміст та якість і, таким чином, суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Певною мірою наслідком гуманістичної парадигми сучасної економіки є те, що останнім часом дедалі більш популярним стає поняття «людський капітал», концепція якого також підтверджує визначальний вплив персоналу на конкурентоспроможність підприємства. Для сучасної економіки поняття людського капіталу не є новим, оскільки воно (і відповідна концепція) сформувалося у другій половині ХХ століття у роботах Г. Беккера, Т. Шульца, Ф. Махлупа, Дж. Кендріка, а перші розробки щодо цінності людських ресурсів для розвитку економіки зустрічаються ще у роботах Д. Рікардо та Й. Шумпетера [9]. На відміну від матеріальних ресурсів, які витрачаються або зношуються у процесі використання, і, до того ж завдяки матеріальному та моральному зносу зменшують свою доходність та цінність із часом, нематеріальні ресурси, зокрема знання та навички працівників підприємства, у часі збільшуються. Організаційні знання формують самозростаючий цикл, оскільки чим більші знання належать підприємству, тим більші організаційні знання воно може отримати у перспективі, і нові знання будуть сполучатися із вже існуючими, формуючі ще нові знання. Це дозволяє сформуванню й підтримувати ключові компетенції підприємства й отримати додаткові конкурентні переваги.

Поряд із збільшенням економічної ефективності інвестицій у персонал економічна привабливість інших альтернативних конкурентних переваг та факторів конкурентоспроможності зменшується. Це може бути пояснено двома причинами: по-перше, практично всі конкурентні переваги або ключові компетенції організації, які не пов'язані із персоналом, можна скопіювати або купувати, що значно зменшує їхню цінність у підтримці конкурентоспроможності підприємства, а ті конкурентні переваги та ключові компетенції, що залежать від персоналу, автоматично формуватимуться та підтримуватимуться у разі відповідних цільових інвестицій у персонал; по-друге, тривала експлуатація інших конкурентних переваг та ключових компетенцій привела фактично до того, що ефективність подальшої концентрації на них у повній відповідності до закону граничної корисності зменшується, і альтернативно вони стають менш вигідними. Це ніяк не суперечить вже класичній точці зору М. Портера, Г. Хамела, К. Прахалада щодо складу ключових компетенцій та основних конкурентних переваг, але дозволяє зробити висновок, що використання традиційних матеріальних ресурсів для їхнього досягнення є менш ефективним, ніж підвищення якості персоналу, і в сучасних умовах економіки персонал буде більш вигідним джерелом конкурентоспроможності підприємства. Певною мірою сказане є продовженням відомої точки зору Й. Шумпетера щодо необхідності забезпечення унікальності конкурентних переваг підприємства для придання постійного характеру конкурентоспроможності. Оскільки в сучасних умовах економіки більшість матеріальних ресурсів може бути скопійовано, то саме персонал як специфічний ресурс, який не можна скопіювати або відчужити від підприємства, стає більш привабливим джерелом формування й підтримки конкурентоспроможності підприємства.

Нарешті, слід зазначити, що тільки персонал серед усіх об'єктів управління підприємством є водночас і суб'єктом, і об'єктом управління. Досліджуючи роль персоналу в діяльності підприємства, слід повністю погодитися із точкою зору А.В. Ларичевої та В.Г. Шульги, що саме персонал, поєднуючи в процесі виробництва труд і капітал – головні джерела добробуту, створює усі матеріальні цінності. Незалежно від характеристик економічної системи саме персонал є головною виробничою силою [10]. Фактично це дозволяє стверджувати, що в основі всіх конкурентних переваг підприємства постає саме персонал: персонал забезпечує низькі витрати, високу якість продукції, формує та удосконалює технології, забезпечує стійкі відносини із клієнтами організації тощо. Таким чином, саме персонал постає головним носієм та удосконалювачем ключових компетенцій. Цей факт свідчить, що формування ключових компетенцій та інших конкурентних переваг прямо залежить від персоналу, що підтверджує його вирішальну роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства.

## ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день дедалі більше поширення отримує точка зору щодо визначального впливу персоналу на формування конкурентоспроможності підприємства. Еволюція у визнанні конкурентних переваг – від максимізації прибутку за умов визнання внутрішньої природи конкурентних переваг підприємства у роботах А. Маршала, Дж. Кларка, Е. Чемберліна до сукупності різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства і його ключових компетенцій у роботах І. Ансоффа, М. Портера, П. Друкера, Г. Хамела, К. Прахалада – сприяла визнанню необхідності використання унікальних ресурсів та конкурентних переваг для формування й підтримки конкурентоспроможності підприємства, одним з яких цілком справедливо визначено персонал. За результатами аналізу передумов визнання вирішального впливу персоналу на конкурентоспроможність підприємства представляється можливим стверджувати, що на сьогоднішній день роль персоналу у формуванні та підтримці конкурентоспроможності зростає, це є об'єктивним і обґрунтовано зумовленим впливом декількох причин, кожна із яких має відношення до зовнішнього середовища, і, більш того, фактично представляє собою не окреме явище або факт, а певну тенденцію.

Зростання важливості персоналу у формуванні конкурентоспроможності підприємства зумовлює необхідність більш детального вивчення тих якостей персоналу, тих факторів, які впливатимуть на таку спроможність персоналу як специфічного ресурсу в діяльності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff, H.I. *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. – N.Y.: McGraw-Hill, 1965. – 258 p.
2. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: Бизнес-стратегии для успешного менеджмента. – 6-е межд. изд. – СПб: Питер, 2002. – 544 с.
3. Белякова Г.Я., Сумина Е.В. Ключевые компетенции как основа устойчивого конкурентного преимущества предприятия // <http://zhurnal.apc.relarn.ru/articles/2005/104.pdf>.
4. Градов А.П. Стратегия экономического управления предприятием: Учеб. пособие. – СПб: СПбГТУ, 1993. – 248 с.
5. Дениелс Д.Д., Радеба Л. Х. *Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции*: Пер. с англ. – 6-е изд. – М.: Дело, 1994. – 596 с.
6. Дударь А.П. К вопросу об использовании зарубежного опыта инвестирования в человеческий капитал предприятия // Материалы Всеукраинской международной научно-практической конференции «Инвестиционная поддержка инновационной деятельности предприятия». – Симферополь: НАПКС, 2005. – С. 81-83.
7. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений. – Харьков: Изд-во ХГЭУ, 1997. – 248 с.
8. Коваленко Э.М., Коваленко О.Н. Направления совершенствования управления человеческим капиталом // *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. – 2004. – №1(71). Ч.2. – С. 84-86.
9. Ларичева А.В., Шульга В.Г. Теоретический аспект управления персоналом на предприятиях // *Праці п'ятої міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, сталі економічне зростання»*. – Донецьк: ДНУ, 2004. – С. 195-199.
10. Мазур В.С. Эффективность людского капитала // Материалы III Международной научно-практической конференции «Методология та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти». – Полтава: ПУСКУ, 2006. – С. 16-17.
11. Мазурик П.П. Роль теорії постіндустріального суспільства у формуванні сучасного типу працівника // *Актуальні проблеми економіки*. – 2004. – № 3(33). – С. 187-195.
12. Наливайко А.П. Теория стратегии предприятия. Сучасний стан та напрями розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.

13. Палехова Л.Л. Загальні та специфічні характеристики потреб промислових підприємств у вищій освіті персоналу // Науковий вісник національного гірничого університету. – 2006. – №4. – С. 100-103.
14. Портер М. Конкуренція: Пер. с англ. – М. : Вільямс, 2002. – 495 с.
15. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения // Антология экономической классики: В. Петти, А. Смит, Д. Рикардо. – М.: Эконом, 1993. Т. 1. – 617 с.
16. Семикіна М.В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання. – Кіровоград: ПВЦ «Мавік», 2004. – 124 с.
17. Сичова Н.В. Стратегія управління знаннями як головний чинник успіху сучасної організації // Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми та перспективи розвитку підприємства в Україні» – К.: КНТЕУ, 2006. – С. 267-270.
18. Скрипник Н.А. Человеческий капитал и его роль в социально-экономическом развитии предприятий // Праці четвертої Міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, сталі економічне зростання». – Донецьк: ДНУ, 2003. – С. 277-279.
19. Славгородська О.Ю., Щербак В.Г. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства // Наукові праці ДонНТУ: Серія Економічна. – 2005. – № 8. – С. 94-101.
20. Сохацкая А.В. Принципы формирования системы управления конкурентоспособностью товара // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетингові дослідження в Україні». – К.: КНЕУ, 2004. – С. 116-117.
21. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: ИКЦ «Маркетинг», 2002. – 892 с.
22. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня: Пер. с англ. – М.: Олимп-бизнес, 2002. – 288 с.
23. Чухно А.А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України. – К.: Логос, 2003. – 616 с.
24. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.