

УДК 331.5

Григор'єва О.В., к.е.н., доцент

Васюта В.Б., к.т.н., доцент

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка
Кафедра економіки підприємства та управління персоналом

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Створення конкурентоспроможної національної економіки є особливо актуальним для України. Але такий рух у напрямку євроінтеграції ставить перед вітчизняною економічною наукою і практикою принципово нові завдання, серед яких вагоме місце належить підвищенню конкурентоспроможності персоналу вітчизняних підприємств.

Сьогодні все більше управлінців визнають, що конкурентну перевагу підприємства визначає передусім перевага персоналу даного підприємства у порівнянні з іншими.

Теоретичні і практичні аспекти проблеми підвищення конкурентоспроможності працівників досліджували такі українські вчені, як Амоша О.І., Бандур С.І., Близнюк В. В., Богиня Д.П., Грішнова О.А., Дмитренко Г.А., Долишній М.І., Колот А.М., Кравченко І.С., Лібанова Е.М., Лісогор Л.С., Макарова О.В., Новіков В.М., Новікова О.Ф., Онікієнко В.В., Петрова І.Л., Пирожков С.І., Семикіна М.В., Шаульська Л.В та інші.

Питання конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції в сучасній науковій літературі розглянуті достатньо широко, але питання, які пов'язані з конкурентоспроможністю персоналу як одного з важливих складників конкурентоспроможності підприємства, не можна вважати до кінця вирішеними. Розв'язання цієї проблеми гальмується не адаптованістю персоналу та керівників українських підприємств до умов конкурентного середовища, застарілими підходами до кадрової роботи, виробничого менеджменту, оцінки та стимулювання персоналу, не відпрацьованістю методичного інструментарію щодо оцінювання конкурентоспроможності та її регулювання у сфері праці. Пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності персоналу потребує ретельного вивчення цієї проблеми. Отже, дана проблема є досить актуальною та має перспективи подальших досліджень.

Конкурентоспроможність як економічна категорія завжди пов'язується з певним суб'єктом: національною економікою, галуззю, підприємством, товаром.

Конкурентоспроможність у загальному розумінні – це здатність певного суб'єкта конкурувати, тобто змагатися і вигравати за рахунок притаманних цьому суб'єктові рис [1].

На етапі теперішніх ринкових перетворень трудові послуги робочої сили стають не тільки товаром, а й об'єктом конкуренції і мають розглядатися як найважливіший вид капіталу підприємства. Використання людського капіталу містить великі резерви для ефективного розвитку організацій, дозволяє їм підвищувати прибуток, отримувати переваги на ринку. Менеджери підприємств, які починають це добре розуміти, намагаються залучити до роботи перспективних фахівців або самотужки формувати свої висококваліфіковані кадри [3].

У сучасних умовах великого значення набуває конкурентоспроможність персоналу, що являє собою вміння кожного з працівників та всіх разом як єдиного організму швидко й ефективно сприймати та реалізувати різні нововведення на кожній стадії життєвого циклу продукції [5].

На думку, Грیشної О.А. , конкурентоспроможність працівника – це реальна і потенційна його здатність, ділова та професійна компетентність, ініціативність, винахідливість у роботі, почуття відповідальності, які вигідно відрізняють його від інших працівників аналогічної спеціальності і дозволяють витримувати конкуренцію на ринку праці [1].

Якість персоналу, його високий інтелектуальний і виробничий потенціал – найважливіша умова конкурентоспроможності й ефективності діяльності підприємства, тому що тільки там, де працівники мають високий потенціал, можуть народжуватися нові технології, товари, продукція, послуги.

Високий рівень якості персоналу є головною передумовою високого рівня його конкурентоспроможності. На відміну від якості, яка відображає певний рівень потенціалу, категорія конкурентоспроможності відображає здатність персоналу реалізувати свій потенціал. Тому конкурентоспроможність персоналу визначається не лише певним рівнем його потенціалу, а й здатністю реалізувати даний потенціал на практиці, а також наявністю відповідних для цього умов.

Конкурентоспроможність персоналу досягається лише за умов постійного поглиблення знань, умінь, навичок, сприятливого соціально-психологічного клімату, відповідних умов праці. Конкурентоспроможність персоналу можна визначити як результат його розвитку, котрий досягається через застосування комплексу заходів (Рис. 1) [6].

На формування й підвищення конкурентоспроможності персоналу з різною силою, спрямованістю та інтенсивністю впливають як внутрішні чинники, пов'язані з особливостями трудового потенціалу особистості, так і різноманітні зовнішні чинники, що діють за межами індивіда на мікро-, мезо-, макро- та міжнародному рівнях (Рис.2).

ЗАХОДИ ЩОДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛЮ



Рис. 1 – Заходи щодо розвитку персоналу

В результаті позитивного або негативного впливу тих чи інших чинників конкурентні переваги працівників стихійно або цілеспрямовано змінюються (нарощуються або зникають), приводячи до багатовекторності процес розвитку конкурентоспроможності персоналу в цілому. Виходячи з такого підходу, підвищення конкурентоспроможності персоналу розглядається в якості результуючої суми векторів від дії сукупності внутрішніх чинників (на рівні особистості) і зовнішніх чинників (поза межами індивіда) [6].

Індивідуальні або особистісні фактори впливу на конкурентоспроможність персоналу в першу чергу пов'язані з природними даними людини.

Макросередовище визначає умови, в яких відбувається первинне формування кількісних і якісних характеристик кадрового потенціалу підприємств, причому не лише набутих, але й вроджених.

Індивідуальні характеристики людини є, насамперед, результатом її розвитку на етапі від народження і до повноліття. Визначальну роль у формуванні особистісних якостей відіграють сімейне, дошкільне та шкільне виховання і навчання, рівень добробуту сім'їв, соціально-культурне середовище. Завдяки їм створюється фізико-психологічна та інтелектуальна основа для подальшого набуття людиною професійних компетенцій.

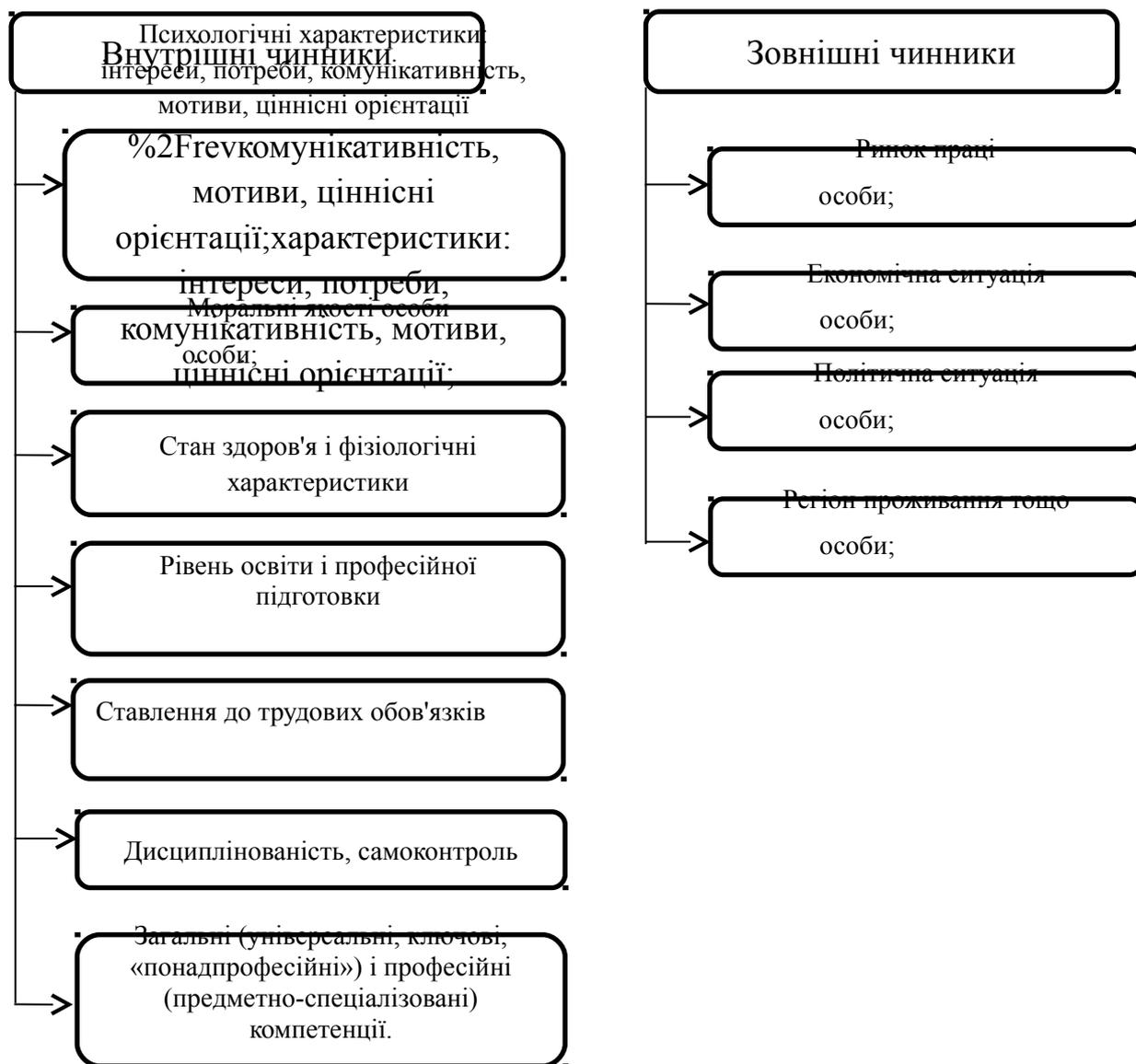


Рис.2. – Чинники, які впливають на конкурентоспроможність персоналу

Оцінюючи роль і тісний зв'язок чинників людського розвитку і конкурентоспроможності робочої сили, необхідно відзначити, що набуття конкурентних переваг у значній мірі визначаються станом ринку праці, а також регіоном, місцевістю, де відбувається трудова діяльність працівника.

Ідея підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства повинна обов'язково передбачати низку заходів на рівні регіону, країни. Йдеться про обов'язковість реформування політики держави у сфері відтворення населення, освіти і професійної підготовки, зайнятості і доходів населення, охорони здоров'я, соціального захисту, належного фінансування людського розвитку на рівні регіонів (Рис. 3) [6].

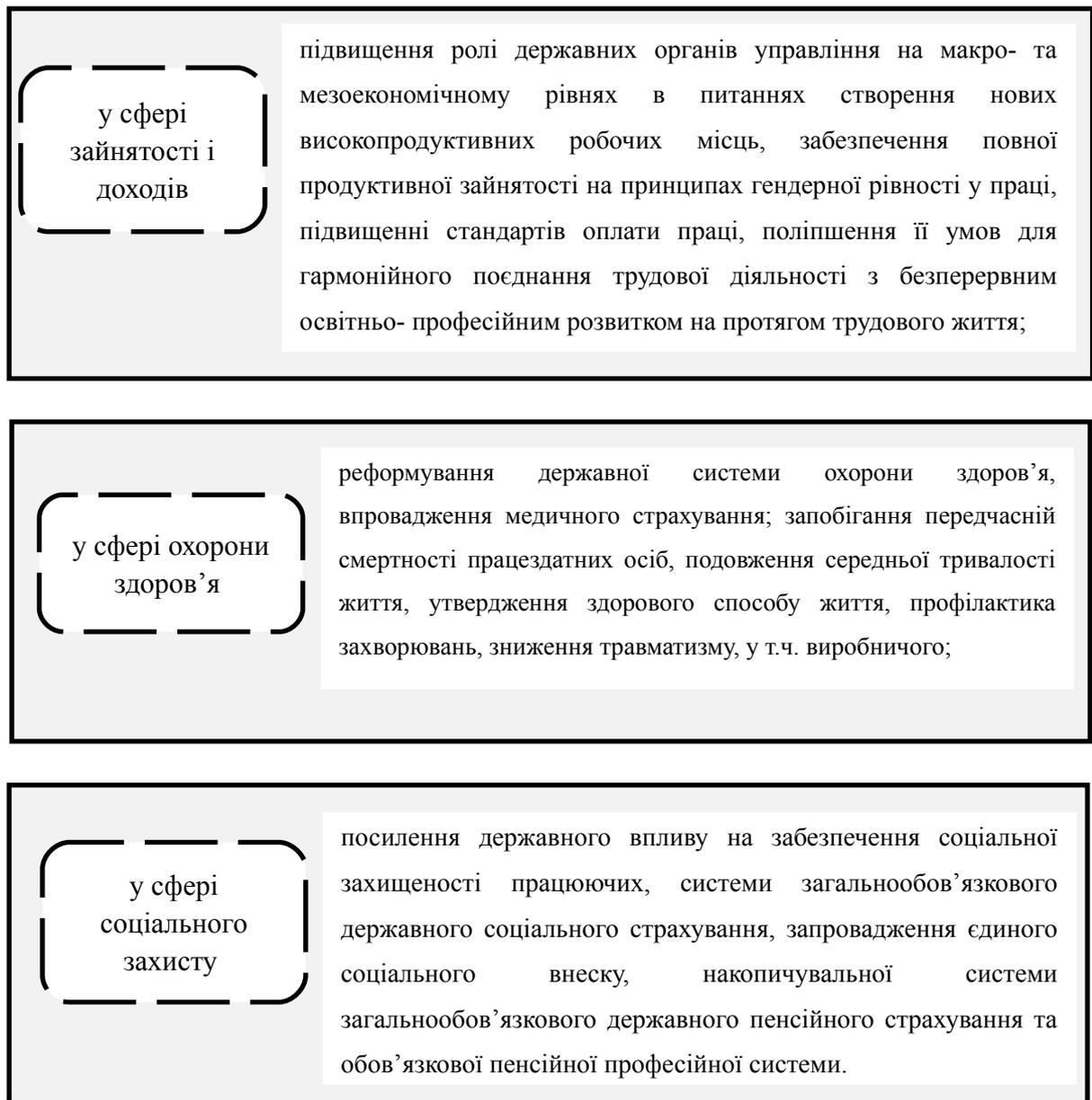


Рис. 3 – Забезпечення конкурентоспроможності персоналу на рівні держави

Ступінь прояву конкурентних переваг персоналу визначається зовнішніми та внутрішніми чинниками. Внутрішні чинники забезпечуються умовами, які дозволяють працівнику повністю реалізувати свій творчий потенціал. Внутрішні, або індивідуальні, конкурентні переваги персоналу за своєю природою можна умовно поділити на спадкові та набуті. До спадкових конкурентних переваг персоналу відносяться: здатності (талант, здатність до даного виду діяльності), темперамент (сангвінік, холерик, меланхолік, флегматик), фізичні дані. До набутих конкурентних переваг персоналу належать: ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички та вміння), інтелігентність і культура, характер,

ставлення до праці, вміння керувати своїми емоціями, воля, товариськість, комунікабельність, вік та інші [6].

Розвиток персоналу є необхідною умовою функціонування будь-якого підприємства. Особливо в умовах сучасних змін у вимогах до професійних знань на тлі науково-технічного прогресу.

Розвиток персоналу повинен бути безперервним, включати в себе професійне навчання і підвищення кваліфікації.

Одним з основних напрямів розвитку персоналу підприємств є організація взаємопов'язаних процесів розвитку конкурентоспроможних і особистісних здібностей найманого працівника. Розвиток персоналу сприяє зростанню умінь, навичок, знань працівника, підвищує його інтелектуальний, духовний, професійний рівень, все це в свою чергу підвищує конкурентоспроможність найманого працівника на ринку праці [7].

Конкурентоспроможність персоналу – це складна економічна категорія, сутність якої розкривають такі концептуальні підходи до її визначення:

1. здатність керівників, професіоналів і фахівців генерувати ідеї з використанням усіх можливостей, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі; своєчасно виявляти загрози для діяльності підприємства; вирішувати проблеми; винаходити й швидше за конкурентів впроваджувати нововведення на всіх стадіях життєвого циклу товару; забезпечувати досягнення поставлених цілей та виконання підприємством своєї місії;

2. вміння ефективно виконувати управлінські функції та своєчасно приймати кваліфіковані рішення з метою розробки, виробництва та реалізації високоякісної з особливими споживчими властивостями продукції (послуг) за максимально ефективного використання ресурсів;

3. здатність повніше, порівняно з іншими кандидатами на вакантні посади, задовольняти вимоги роботодавців за рівнем знань, умінь і навичок;

4. вміння проявити свої особистісні, професійні та ділові якості, швидше і краще за інших працівників реалізувати власний потенціал за конкретних умов, які склались на підприємстві, що дає можливість отримувати відповідну винагороду, досягти відповідного соціального статусу та забезпечити службово-професійне зростання.

Конкурентоспроможність формується як інтегральний показник тих якостей, за рахунок яких саме конкретний працівник є кращим за інших на визначеній посаді з точки зору організації, і за рахунок яких організація надає йому перевагу [5].

Отже, персонал є «мотором» будь-якого підприємства. Без людського фактору ефективного функціонування організації неможливо. Без кваліфікованих спеціалістів жодна фірма не здатна досягти своєї мети.

Досвід багатьох зарубіжних компаній свідчить про посилення ролі управління людськими ресурсами в системі чинників, які забезпечують конкурентоспроможність. Для досягнення більш стійкого конкурентного становища підприємство повинне постійно розробляти програми розвитку персоналу, які б забезпечували працівникам задоволення багатьох потреб, розвиток і підвищення професійного й загальноосвітнього рівня [2].

При оцінюванні конкурентоспроможності персоналу на підприємстві слід оцінювати поряд з їхніми якісними характеристиками всі витрати, пов'язані із залученням, розвитком та використанням людського капіталу (Рис.4).



Рис.4 – Показники конкурентоспроможності персоналу підприємства
 Наукові дослідження В.Макелвіла теоретично доводять, що сутність будь-якої організації, її основою є наявний набір компетенції всіх працівників компанії. Сутність категорії «компетенція» пізніше була також розглянута в роботах французького вченого Г.Каннака. Він обґрунтував необхідність для сучасної організації безперервного процесу розвитку

кожного працівника як чинника підвищення ефективності діяльності підприємства [9].

Смирнов О.О. під конкурентоспроможністю робочої сили розуміє сукупність якісних і вартісних характеристик специфічного товару «робоча сила», що забезпечує задоволення конкретних потреб роботодавців [6].

Оцінювання конкурентоспроможності персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу.

Практика управління персоналом свідчить про те, що оцінювання працівників здійснюється успішно в тих випадках, коли методи і критерії вибираються залежно від завдань, ситуації, побажань керівників і узгоджуються зі співробітниками. Оцінювання конкурентоспроможності персоналу повинне проводитися систематично на основі однакових цілей, за однаковими критеріями і процедурами, через однакові інтервали часу, а також порівнянням результатів оцінювання по можливості для однакових рівнів управління [5].

Особливо слід виділити значення умотивованості персоналу для забезпечення його конкурентоспроможності. На основі виявленої диспозиції мотивів поведінки працівників, їм пропонується досить широкий набір стимулів, які б забезпечили їхнє позитивне ставлення до праці й більше високу віддачу. З-поміж них треба назвати програми залучення працівників до управління виробництвом; роботу в цільових групах по розробленні перспективних спеціальних проектів; горизонтальні ротатії в рамках фірми і її філій, у тому числі закордонних та ін. Постійне зростання професійної майстерності, придбання знань, навичок, досвіду, безперервна освіта – об'єктивний процес розвитку персоналу, у тому числі й управлінського. Він диктується вимогами ринку [3].

Визначення потреби організації у професійно придатних, компетентних працівниках передбачає впровадження в її структурних підрозділах підприємств систем профорієнтації, професійного навчання і прогнозування персоналу у професійному та кваліфікаційному розрізах. Але важливим для забезпечення конкурентоспроможності персоналу є попередня професійна діагностика, тобто, виявлення, розпізнавання, оцінка та облік психологічно значущої для управління персоналом інформації про індивідуальні та групові особливості співробітників. Тому впровадження системи управління діагностикою персоналу є важливим чинником його стабілізації, набору компетентних і високопродуктивних працівників, а тому й чинником забезпечення підприємства конкурентоспроможним персоналом [6].

Трудовий потенціал працівників є чинником формування конкурентоспроможності підприємства. Людські ресурси мають специфічний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. Достатня забезпеченість підприємств людськими ресурсами відповідного

рівня кваліфікації та професійних навичок, їхнє раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції та підвищення ефективності виробництва.

Таким чином, враховуючи чинники, що формують конкурентоспроможність персоналу підприємства, та показники, що її визначають, розглянемо методи оцінки конкурентоспроможності персоналу.

Перегляд наукової літератури стосовно існуючих методів оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства дає змогу зазначити, що існують різні методи оцінки конкурентоспроможності персоналу. Так, наприклад С. Цимбалюк, пропонує визначати рівень конкурентоспроможності персоналу за допомогою бального методу оцінки. Сутність даного методу полягає у визначенні переліку параметрів та встановленні їх вагомості [9].

Для розрахунку критерію конкурентоспроможності персоналу В. Коломієць використовує економіко-статистичні, експертні методи, методи матричного аналізу та моделювання [10]. Н. Глевацька пропонує використовувати інтегральну оцінку конкурентоспроможності робочої сили [11]. Використання кореляційно-регресійного аналізу, методу експертних оцінок, економіко-математичного та логічного моделювання пропонує Е. Грошелева при розгляданні конкурентоспроможності персоналу через рівень мотивації та потенціалу [12].

Р. Фатхутдінов підкреслює, що оцінка конкурентоспроможності персоналу повинна враховувати як зовнішні так і внутрішні конкурентні переваги. Зовнішні – залежать від конкурентоспроможності підприємства, а внутрішні можуть бути спадкоємними або набутими. Конкурентоспроможність персоналу визначається наступною залежністю:

$$K_n = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (\alpha_j \beta_{ij}) / 5n \rightarrow 1, \quad (1)$$

де K_n - рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу;

$i - 1, 2, \dots, n$ – кількість експертів;

$j - 1, 2, \dots, m$ – кількість якостей персоналу для оцінки;

α_j - вагомість j -ї якості персоналу;

β_{ij} – оцінка i -м експертом j -ї якості персоналу за 5-ти бальною шкалою;

$5n$ – максимально можлива кількість балів, які може отримати індивід, який оцінюється [3].

Рівень конкурентоспроможності персоналу В. Щербак визначає за допомогою методу радара, сутність якого полягає у розподілі показників конкурентних переваг на п'ять груп: показники кількісного забезпечення підприємства кадрами; показники якісного забезпечення підприємства

кадрами; показники соціально-психологічного забезпечення роботи підприємства; показники економічного забезпечення роботи підприємства; показники продуктивності праці на підприємстві [13].

Виходячи з вищенаведеного, слід відмітити, що, незважаючи на значну кількість думок щодо методів оцінки конкурентоспроможності персоналу існують загальні ознаки: по-перше, більшість економістів для аналізу та оцінки конкурентоспроможності персоналу використовують якісні методи (експертна оцінка); а по-друге, використовують методи бальної оцінки та ранжування. Таким чином, запропоновані методи оцінки дозволяють визначити потенціальні та фактичні властивості працівників та їх спроможність до професійного розвитку.

На нашу думку, для визначення рівня конкурентоспроможності персоналу підприємства необхідно акцентувати увагу на комплексній оцінці. Ця оцінка будується на використанні балів, значущості використаних для неї критеріїв та сукупності показників:

$$K_{int} = \lambda_i \times \sum \alpha_{ij} \times \beta_{ij} \quad (2)$$

де K_{int} – комплексна оцінка конкурентоспроможності персоналу підприємства;

λ_i – вагомість категорій в оцінці конкурентоспроможності персоналу;

α_{ij} – бали, які ставлять у відповідність працівнику;

– значущість використаних критеріїв.

Ми пропонуємо використовувати показники конкурентоспроможності персоналу підприємства, узагальнені на рисунку 4.

При цьому, вагомість складових оцінки може бути розподілена наступним чином.

Вагомість якісних показників оцінки – 0,6;

Вагомість цінових показників – 0,4 відповідно.

Серед якісних показників вагомість об'єктивних характеристик складає значення 0,7; суб'єктивних – 0,3 відповідно.

Ранжування показників, що визначають об'єктивні характеристики персоналу підприємства, на нашу думку, складають наступний ряд:

– кваліфікація працівника – 0,2;

– досвід роботи – 0,15;

– стаж роботи – 0,1;

– рівень освіти – 0,1;

– здоров'я – 0,15;

– продуктивність працівника – 0,2;

– внесок у результати діяльності підприємства – 0,1.

Показники, що визначають суб'єктивні характеристики мають наступні вагомості:

– характер працівника – 0,3;

– здатність до навчання, розширення знань і підвищення кваліфікації – 0,5;

– ставлення до роботи на підприємстві або у його підрозділі – 0,2.

Витратні показники, з нашої точки зору, повинні розподілитися наступним чином:

– витрати на заробітну плату у характеристиці працівника мають вагомість 0,6;

– витрати, пов'язані з прийомом працівника на роботу – 0,25;

– витрати, пов'язані з навчанням, адаптацією, перекваліфікацією, підвищенням кваліфікації – 0,15.

Запропоновані нами склад показників та їх значущість, не є постійними величинами, вони можуть бути визначені кожним керівником, або особою, яка проводить таку оцінку, в залежності від специфіки діяльності підприємства, важливості та значущості тих чи інших показників на певній посаді тощо.

Отримані таким чином інтегральні показники конкурентоспроможності персоналу порівнюються або із середніми за подібними підприємствами галузі, або за максимально отриманими значеннями на порівнюваних підприємствах.

Дана методика оцінки дозволяє також визначати конкурентоспроможність працівників на рівні окремого підрозділу підприємства та на основі отриманих даних розробляти напрями, заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності працівників, а відтак, й якості робочої сили.

Як відомо, конкурентні переваги здобуваються двома способами:

1) забезпеченням високої якості товару, вищої, ніж у інших товарів тієї ж цінової категорії;

2) зниженням ціни на товар ніж у інших товарів тієї ж якості.

За аналогією, і конкурентоспроможність персоналу може визначатися таким же чином. Проте зауважимо, що вибір товару за показником низької ціни може здійснюватися лише в короткостроковому періоді, оскільки в довгостроковому періоді ціни на товари однієї якості мають тенденцію до вирівнювання. Таким чином, конкурентоспроможність персоналу є функцією від його якості й ціни. Основна увага у визначенні конкурентоспроможності має бути зосереджена на якості людського капіталу [3].

Досвід країн ЄС, в яких спостерігається раціоналізація в оцінці конкурентоспроможності персоналу підприємств та корпорацій, підводить до думки, що економічний прорив розвитку можливі в Україні лише в тому разі, коли держава, підприємці, роботодавці зроблять ставку саме на людський капітал. Одним із засобів підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу вітчизняних підприємств є

впровадження інноваційної моделі розвитку. Лише у такій спосіб можна забезпечити зрушення у конкурентоспроможності людини праці на ринку і створити передумови для зростання конкурентоспроможності українських підприємств і держави загалом [6]. Розглянемо рівні інвестування в людський капітал (Рис.5) [1].

Розглянувши показники конкурентоспроможності, ми бачимо, що одні показники є керовані і некеровані, тобто одні піддаються впливу, інші – ні.

Розвиток персоналу для кожного підприємства є важливим напрямом виробничих інвестицій. Пріоритетність інвестицій в розвиток персоналу визначається необхідністю підвищення ділової активності кожного працівника з метою подальшого успішного розвитку організації, упровадження нових технологій, зростання продуктивності праці тощо.

Успішний розвиток персоналу обумовлений трьома факторами: знаннями, можливостями і поведінкою працівників.

Знання є основою розвитку здібностей персоналу, сприяє формуванню особистого потенціалу. Можливості виражають умови використання отриманих знань, визначають формування особистого потенціалу. Можливості виражають умови використання отриманих знань, визначають їх корисність, реалізацію. Виходячи зі своїх можливостей і на основі своєї діяльності співробітники набувають необхідного досвіду.

Необхідно враховувати особливості поведінки, взаємовідносин, міжособистісних і неформальних комунікацій.

Розрізняють дві групи методів формування та активізації знань, можливостей і поведінкових аспектів:

- 1) формування і розвиток кадрового потенціалу;
- 2) розвитку потенціалу кожного співробітника.



Рис.5 – Рівні інвестування в людський капітал

До першої групи відносять методи:

- організаційного розвитку, удосконалення організаційних структур;

- поліпшення стилю управління;
- конфліктного менеджменту, що сприяє міжособистісним комунікаціям і створенню сприятливого мікроклімату;
- техніка групової роботи менеджера.

До другої групи належать методи:

- підготовки і перепідготовки робітників, фахівців, професіоналів і керівників;
- підвищення кваліфікації;
- проведення семінарів, конференцій, групових дискусій.

Розвиток персоналу – це сукупність заходів щодо набуття і підвищення кваліфікації працівників, а саме:

- навчання, яке у формі загального і професійного навчання дає необхідні знання, навички і досвід;
- підвищення кваліфікації, тобто поліпшення професійних знань і навичок у зв'язку з розвитком науково-технічного прогресу;
- перекваліфікація, що, по суті, дає друге навчання, тобто можливість освоїти нову спеціальність;
- навчання в школі управління і керівництва, що дає необхідні знання і підготовку для призначення на керівну посаду і формування кар'єри керівника.

Професійне навчання – це безперервний процес (Рис.6).



Рис.6 – Процес безперервного професійного навчання

Необхідність постійного професійного навчання обумовлена певними факторами:

- упровадженням нової техніки, технологій, виробництвом сучасних товарів, зростанням комунікативних можливостей;
- виходом на ринок з високим рівнем конкуренції;
- тією обставиною, що для організації ефективнішим є підвищення віддачі від уже працюючих працівників на основі їх неперервного навчання, ніж залучення нових працівників.

Підприємство повинно розробляти і постійно поновлювати свої програми систематичної підготовки і перепідготовки працівників. Програми мають бути складені з урахуванням конкретних особливостей структури персоналу і актуальних завдань розвитку підприємства [5].

Основними чинниками, що є перешкодами в підвищенні конкурентоспроможності персоналу підприємств України, на наш погляд, є, по-перше, незадовільний стан їх техніко-технологічного розвитку, який більше орієнтується на працівників індустріального типу, ніж на працівника, орієнтованого на саморозвиток, отримання переваг у знаннях та професійних навичках; а по-друге, неефективна мотивація праці, відсутність стимулів до навчання, науково-технічної творчості, низькі обсяги підготовки та перепідготовки кадрів у зв'язку з обмеженими фінансовими можливостями підприємств.

Забезпечення ефективного стимулювання трудової діяльності та підвищення конкурентоспроможності персоналу пропонується здійснити на основі:

- поступового реформування оплати праці і доходів у поєднанні зі стимулюючими заходами інвестиційної та інноваційної політики;
- підвищення ролі тарифної системи оплати праці, відновлення нормування як основи організації й оплати праці, посилення зв'язку між результатами праці, освітньо-професійним зростанням і оплатою праці, застосування різноманітних стимулюючих систем для окремих категорій персоналу з метою мотивації досягнень.

Отже, підвищення конкурентоспроможності персоналу є процесом, до якого повинні прагнути і самі працівники, і організація, в якій вони працюють. Розвиток навиків і кваліфікації, набуття досвіду роботи відбувається об'єктивно і змінити можна тільки термін перебігу цього процесу. Тому для підвищення конкурентоспроможності працівник повинен прагнути розширювати свої знання і кваліфікацію як у цій сфері діяльності, так і в інших сферах.

Основну роль у розвитку конкурентоспроможності персоналу відіграє навчання персоналу, тому що воно є джерелом підвищення рівня професійної компетентності працівника, способом прискорення адаптації співробітників до роботи в організації й методом забезпечення більш глибокого розуміння ними стратегічних цілей і організаційної культури компанії. Все це безпосередньо впливає на підвищення їх індивідуального

рівня конкурентоспроможності. Отже, підприємство повинно сприяти розвитку найманих працівників. Здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних і економічних переваг. Успішний розвиток персоналу вимагає використання конкретних заходів, спрямованих на формування й активізацію його знань, можливостей і поведінкових аспектів, які повинні враховуватися при виборі кадрової стратегії, обґрунтованої кадрової політики, реалізуватися в проектах розвитку персоналу з використанням сучасних методів та механізмів [2]. Професійний розвиток особистості та підвищення конкурентоспроможності, розвиток працівників належать до основних показників прогресивності суспільства, вирішальних важелів науково-технічного прогресу. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою дедалі більше компаній перебирають на себе ініціативу щодо подальшого розвитку персоналу своїх організацій [6].

Чинником забезпечення конкурентоспроможності персоналу є попередня професійна діагностика нового персоналу, яка виступає головним інструментом ефективного управління персоналом і ключовим моментом сертифікації кадрів вже на етапі відбору та підбору кадрів. Проведення регулярної діагностики не тільки нового персоналу, але й постійного, дозволить визначати пріоритети розвитку працівників, прогнозувати і планувати їх кар'єру, і, таким чином, сформулювати у працівників мотивацію до розвитку необхідних підприємству компетенцій, що без сумніву буде сприяти зростанню конкурентоспроможності персоналу.

Планування та організація розвитку працівників стають важливими функціями служби управління персоналом. Наслідування Україною цього прикладу є обов'язковою умовою забезпечення в державі сталого економічного зростання. Саме тому, питанням підвищення конкурентоспроможності персоналу потрібно приділяти велику увагу, тому що це безпосередньо впливає на кінцеві результати діяльності підприємства в цілому.

Підвищенню конкурентоспроможності персоналу сприятиме наступне:

1. Кожен працівник повинен прагнути розширювати свої знання і кваліфікацію як у цій сфері діяльності, так і в інших сферах.

2. На рівні підприємств особливу увагу слід приділяти мотивації працівників в досягненні цілей підприємства. Для цього необхідно широке впровадження в практику управління персоналом програм залучення працівників до управління виробництвом; роботу в цільових групах по розробленню перспективних спеціальних проектів; горизонтальні ротації в рамках фірми і її філій, у тому числі закордонних та ін.

3. Велике значення для забезпечення підприємства ефективним персоналом має попередня професійна діагностика. Проведення регулярної

діагностики не тільки нового персоналу, але й постійного, дозволить визначати пріоритети розвитку працівників, прогнозувати і планувати їх кар'єру, і, таким чином, сформуванню у працівників мотивацію до розвитку необхідних підприємству компетенцій, що без сумніву буде сприяти зростанню конкурентоспроможності персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грішнова О.А. Формування якості робочої сили та конкурентоспроможності працівників в процесі інвестування в людський капітал // Конкурентоспроможність у сфері праці: зб. наук. пр. Серія "Економіка праці та соціальної сфери". - К.: Ін-т економіки НАН України, 2001. - с.117-126
2. Ткаченко А.М., Морщенок Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом. Монографія. – Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2008. – 234с.
3. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА, 2000. – 892 с.
4. Портер М. Международная конкуренция. Пер.с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
5. Синько В. Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия//Стандарты и качество. 2000. - №4 – с.54-59
6. 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.71-77
7. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч.посібник. – К.: КНЕУ, 2002. -351 с.
8. Шахно А.Ю. Роль держави в забезпеченні процесу розвитку та управління трудовим потенціалом України. – 2010. – 5. – с.31-39.
9. Цимбалюк С.О. Конкурентоспроможність управлінського персоналу підприємств: методологія і методика оцінювання: Автореф. дис. ...канд. екон. наук 08.06.01 – Економіка підприємства й організація виробництва. – К., 2000. – 14с.
10. Коломієць В.М. Розвиток конкурентоспроможності персоналу машинобудівних підприємств: Автореф. дис. ...канд. екон. наук 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. – Запоріжжя, 2008. – 16с.
11. Глевацька Н.М. Конкурентоспроможність робочої сили регіону: методологія та напрями забезпечення: Автореф. дис. ...канд. екон. наук 08.09.01 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика – К., 2006. – 22с.
12. Грошелева О.Г. Конкурентоспроможність управлінського персоналу вугільних шахт: Автореф. дис. ...канд. екон. наук 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами – Дніпропетровськ, 2008. – 17с.

13. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Наукове видання. – Харків: ХНЕУ, 2005. – 220 с.