

**О.В. Лопушинська, ас.**

*Полтавський університет економіки і торгівлі*

## Концептуальні підходи до оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства

У статті розглянуті теоретичні та практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства. Досліджено основні сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства, визначені їх основні переваги та недоліки.

**конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентоспроможність персоналу, оцінка конкурентоспроможності персоналу**

**Актуальність.** У сучасних умовах господарювання фундаментальну основу довгострокових конкурентних переваг економічних суб'єктів складають кваліфіковані працівники, що володіють знаннями, досвідом, творчими та інноваційними здібностями і мотивовані до високопродуктивної праці.

Персонал підприємства є одним з найважливіших ресурсів в діяльності підприємства. Тому оцінювання конкурентоспроможності персоналу підприємства є актуальним науково-практичним завданням, що потребує вирішення.

Для ефективного управління конкурентоспроможністю персоналу необхідний об'єктивний інструмент її оцінювання. На сьогодні не існує загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності персоналу. Кожне підприємство оцінює свою конкурентоспроможність персоналу власним способом, а сутність та ефективність його використання не демонструє. Для вирішення проблеми визначення рівня конкурентоспроможності персоналу науковці застосовують різні підходи.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Аналіз наукових досліджень, у яких започатковано розв'язання проблеми оцінки конкурентоспроможності персоналу, свідчить, що досить докладно розкрили це питання такі вчені, як: Р.Фатхутдинов, Л.Кондрацька, Д.Богиня, С.Сотникова, Л.Лісогор, Т.Костишина, О.Левченко, М.Семикіна, С.Хамінич, В.Коломієць, І.Петрова, О.Грішнова, О.Шпирко, Л.Міляєва, О.Кваша, І.Цветкова, О.Смірнов та інші.

Проблеми аналізу та оцінки конкурентоспроможності персоналу досить складні та багатогранні. Аналіз теорії і практики конкурентоспроможності персоналу показав, що існують різні підходи до її оцінки. На сьогодні відсутня чітка систематизація отриманих результатів дослідження. Питання оцінювання конкурентоспроможності персоналу підприємства не є остаточно вирішеними: запропоновані сучасними науковцями методики оцінки не можна вважати комплексними через обмежену кількість урахованих у них чинників і неоднозначність отримуваної оцінки.

Таким чином, метою даної статті є дослідження і аналіз сучасних методик оцінювання конкурентоспроможності персоналу підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** За результатами опрацювання досліджень науковців із зазначеної проблеми визначено сучасні підходи до її реалізації. Так, на думку Р.Фатхутдінова, оцінку конкурентоспроможності персоналу слід здійснювати, виходячи з його конкурентних переваг, які бувають зовнішніми по відношенню до

персоналу і внутрішніми. Зовнішні конкурентні переваги персоналу визначаються конкурентоспроможністю організації, де працює конкретний фахівець чи спеціаліст. Якщо організація має високий рівень конкурентоспроможності, то й персонал має хороші зовнішні умови для досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Внутрішні конкурентні переваги можуть бути успадкованими або набутими. Лише виключно талановиті люди можуть бути меншою мірою залежними від зовнішніх обставин.

Оцінку конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу рекомендується здійснювати за формулою

$$K_n = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 \frac{(\alpha_i \cdot \beta_{ij})}{5 \cdot n}, \quad (1)$$

де  $K_n$  – рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу;

$n$  – кількість експертів;

$7$  – кількість якостей персоналу, що підлягають розгляду;

$\alpha_i$  – вагомість якості;

$\beta_{ij}$  – оцінка експертом якості персоналу у п'ятибальній системі: 1 – якість відсутня, 2 – проявляється досить рідко, 3 – проявляється не сильно і не слабо, 4 – проявляється часто, 5 – проявляється систематично [1].

В.Коломієць запропонувала методика оцінки конкурентоспроможності персоналу, що відповідає таким критеріям: доступність, наявність програмного забезпечення, маловитратність, кількість параметрів оцінки не більше 12-15, застосування в ролі експертів безпосередніх керівників структурних підрозділів. Запропонована модель оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємств включає такі етапи:

- формулювання мети підприємства при проведенні оцінки;
- визначення суб'єкта, об'єкта та предмета оцінювання;
- формування переліку конкурентних переваг, що будуть оцінюватися, і встановлення їхньої вагомості;
- оцінювання конкурентоспроможності як послідовного процесу збору, обробки та акумулювання необхідної інформації для розрахунку показників конкурентоспроможності;
- проведення розрахунку показників конкурентоспроможності згідно з обраною методикою;
- формулювання та оформлення результатів, їх аналіз та використання, доведення результатів оцінки конкурентоспроможності до працівників, прийняття на підставі отриманих результатів управлінських рішень [2].

У межах дослідження для оцінки конкурентоспроможності персоналу як колективу працівників автор пропонує розрахунок критерію конкурентоспроможності персоналу ( $K_n$ ) з урахуванням конкурентних переваг персоналу, джерел їх формування і факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства

$$K_n = \frac{\alpha \sum_{q=1}^r k_{nq}}{r} + \frac{\beta \sum_{q=1}^r k_{dq}}{r} + \nu \sum_{s=1}^t \lambda_s c_s, \quad (2)$$

де  $k_{nq}$  – критерій конкурентних переваг  $q$ -тої особи;

$k_{dq}$  – критерій джерел конкурентних переваг  $q$ -тої особи;  $q=1, 2, \dots, r$ ;  $r$  – кількість персоналу;

$\nu$  – вагомість критерію конкурентних переваг;

$v$  – вагомість критерію джерел конкурентних переваг;  
 $l_s$  – вагомість  $s$ -го фактору зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;  
 $c_s$  – оцінка  $s$ -того фактору зовнішнього чи внутрішнього середовища функціонування підприємства;  $s=1, 2, \dots$ ,  
 $t$ ;  $t$  – кількість факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;  
 $x$  – вагомість оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства.

$$k_{pq} = \sum_{i=1}^n \eta_i a_i, \quad (3)$$

де  $\eta_i$  – вагомість  $i$ -тої конкурентної переваги  $q$ -тої особи;  
 $a_i$  –  $i$ -та конкурентна перевага  $q$ -тої особи;  $i=1, 2, \dots, n$ ;  
 $n$  – кількість конкурентних переваг.

$$k_{dq} = \sum_{j=1}^m \mu_j b_j, \quad (4)$$

де  $\mu_j$  – вагомість  $j$ -того джерела конкурентних переваг  $q$ -тої особи;  $b_j$  –  $j$ -те джерело конкурентних переваг  $q$ -тої особи;  $j=1, 2, \dots, m$ ;  $m$  – кількість джерел конкурентних переваг.

Комплексна оцінка конкурентоспроможності  $K_{ij}$ , запропонована І.Петровою [3, с.155], будується на використанні балів  $\alpha_{ij}$  та значущості  $\beta_{ij}$  використаних для неї критеріїв:

$$K_i = \sum \alpha_{ij} \cdot \beta_{ij}. \quad (5)$$

Для визначення конкурентоспроможності персоналу підприємства Л.Міляєва пропонує застосування адитивної моделі [4]. Перевагами даної моделі є орієнтація на різні групи персоналу, використання вільного члену рівняння регресії, використання методу попарної рангової кореляції для визначення вагомості оцінюваних характеристик працівників підприємства, що дозволяє більш точно визначити вагомість кожної ознаки у їхній сукупності. Проте ця методика має обмеженість ознак конкурентоспроможності персоналу, які включені до методики оцінки, що може приводити до викаження узагальнюючого результату внаслідок впливу тих суттєвих чинників.

Інші автори, зокрема, І.Цветкова запропонували послідовність оцінювання конкурентоспроможності персоналу підприємства на підставі  $x$  чинників з формуванням детермінованої аналітичної моделі (рисунок 1).

Формалізоване представлення моделі оцінки конкурентоспроможності персоналу І.Цветковою має вигляд:

$$R = f_1 * f_2 * \dots * f_i * \sum_{j=1}^t f_j, \quad (6)$$

де  $R$  – результуючий показник конкурентоспроможності персоналу підприємства;

$f$  – оцінка інтенсивності впливу чинника на конкурентоспроможність персоналу;

$i$  – кількість чинників, що мультиплікативно впливають на результуючий показник конкурентоспроможності персоналу;

$t$  – кількість чинників, що адитивно впливають на результуючий показник конкурентоспроможності персоналу.

Вибір виду моделі



Рисунок 1 - Послідовність оцінювання конкурентоспроможності персоналу підприємства [5]

З урахуванням нерівнозначності впливу чинників у визначенні результуючого показника конкурентоспроможності персоналу підприємства І.Цветкова пропонує використовувати коефіцієнти вагомості їх впливу. Коефіцієнти вагомості у межах запропонованої адитивно-мультиплікативної моделі використовуються у такий формі:

$$R = \alpha_1 f_1 * \alpha_2 f_2 * \dots * \alpha_i f_i * \sum_{j=1}^t \alpha_j f_j. \quad (7)$$

Головним недоліком використання даної моделі є складність оцінювання інтенсивності впливу чинників. Адже, для оцінки інтенсивності впливу кожного чинника можна запропонувати кілька показників, які визначаються різними способами. Крім того, інтенсивність впливу більшості чинників не можна оцінити одним показником. Тому слід врахувати, щоб показник та порядок його визначення мають бути, з одного боку, такими, що дійсно відображають інтенсивність впливу чинника на конкурентоспроможність персоналу на конкретному підприємстві. З іншого боку, він не повинен бути надто складним для визначення та інтерпретації.

Запропонований О.Квашею алгоритм визначення рівня конкурентоспроможності управлінського персоналу підприємства бальним методом оцінювання містить наступні етапи:

- визначення переліку параметрів і встановлення їхньої вагомості;
- аналіз біографічних характеристик управлінського персоналу;
- розрахунок одиничних параметричних індексів і групового показника конкурентоспроможності за біографічними характеристиками;
- визначення максимального балу (ідеалу) за якісними параметрами конкурентоспроможності;

- розрахунок одиничних параметричних індексів і групового показника конкурентоспроможності за якісними параметрами;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності [6].

В процесі аналізу та узагальнення існуючих методологічних та методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності персоналу О.Смірнов дійшов наступних висновків: набір індикаторів конкурентоспроможності персоналу на кожному підприємстві має специфіку, яка може визначатися шляхом моніторингу та експертних оцінок; інтенсивність оновлення, зміни індикаторів конкурентоспроможності пов'язана зі зміною ринкової кон'юнктури, швидкістю змін вимог роботодавців до якості людського капіталу, витрат, пов'язаних із залученням, розвитком та використанням цього капіталу [7].

Методика визначення загальної оцінки конкурентоспроможності працівника, запропонована М.Семикіною, базується на використанні ПЕОМ. Автоматизована система оцінювання спрямована не лише формування оцінок роботодавця та працівника щодо універсальності можливостей, рівня кваліфікації, але і на формування рекомендацій стосовно необхідності підвищення рівня конкурентоспроможності по кожному з показників, що підлягають оцінюванню – “залишити на рівні конкурентоспроможності”, “покращити в першу чергу”, “покращити в другу чергу”.

Запропонована М.Семикіною [8] методика оцінки конкурентоспроможності реалізована у формі автоматизованої системи, основа якої зведена до наступних кроків:

- роботодавець для кожної групи працівників формує вихідну таблицю, відображаючи значення шкали пріоритетів факторів та системи градування;
- кожен працівник заповнює відповідну форму, в якій містяться дані щодо власних професійно-кваліфікаційних характеристик;
- автоматизована система здійснює аналіз зазначених даних і формує результати аналізу, за якими визначається ступінь конкурентоспроможності кожного із працівників відповідно вимог роботодавця.

Методичні підходи О. Грішнєвої і О. Шпирка базуються на тому, що конкурентоспроможність персоналу є функцією від його якості й ціни [9]. До індикаторів конкурентоспроможності працівників автори включають:

- об'єктивні якісні характеристики працівників (кваліфікація, досвід, освіта, здоров'я, продуктивність праці, внесок у результати діяльності підприємства);
- суб'єктивні якісні характеристики (характер, здатність до навчання);
- цінні характеристики (витрати на персонал – заробітна плата, витрати, пов'язані з прийомом на роботу, навчанням, адаптацією, перекваліфікацією, підвищенням кваліфікації).

Конкурентоспроможність працівників О. Грішнєва і О. Шпирко пропонують визначати як співвідношення кількісної оцінки якості до ціни, при цьому методикою передбачається застосування бального методу оцінки та залучення вагових коефіцієнтів для визначення вагомості окремих індикаторів конкурентоспроможності [10].

**Висновки.** Таким чином, аналіз існуючих методик визначення конкурентоспроможності персоналу дає змогу зробити висновок, що деякі з них мають істотні переваги, зокрема, дозволяють здійснювати відбір найбільш конкурентоспроможних працівників на ринку праці, позитивно впливати на підвищення якості трудового потенціалу окремих працівників і підприємства в цілому. Кожна з описаних методик надає уявлення про працівника, рівень його конкурентоспроможності, необхідний для забезпечення ефективного функціонування підприємства на ринку.

Недоліки існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності персоналу полягають в тому, що вони не повністю відповідають вимогам системності та

комплексності, а тому жоден з усіх наведених методів не пристосований для використання системного відбору та аналізу всіх факторів, які можуть чинити вплив на конкурентні переваги працівників. Всі наведені методики, враховуючи лише стан об'єкта оцінки (персоналу), не враховують потреби ринку. Найбільші труднощі викликає відсутність механізму визначення та врахування, а потім приведення до спільного виміру всіх факторів, які впливають на конкурентоспроможність персоналу підприємства. Крім того, існуючі методики оцінки конкурентоспроможності персоналу потребують вдосконалення у напрямі визначення міри відповідності працівників ринковому попиту та динаміки конкурентних переваг.

Виходячи з аналітичного порівняння розглянутих підходів, можна зробити висновок про необхідність розробки універсального методу визначення конкурентоспроможності працівників, який би включав більшість основних параметрів та комплексно оцінював конкурентоспроможність персоналу підприємства, що і буде предметом нашого подальшого дослідження.

## Список літератури

1. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд.: СПб.: Питер, 2003. – 347 с.
2. Коломієць В.М. Розвиток конкурентоспроможності персоналу машинобудівних підприємств: Автореферат. – Запоріжжя, 2008. – 16 с.
3. Петрова І.Л. Сегментація ринку праці: теорія і практика регулювання. – К.: Ін-т економіки, управління та господарського права, 1997. – 298 с.
4. Миляева Л.Г. Кадровая политика предприятий: трансформация приоритетов, анализ, опыт эффективной реализации // Проблемы, успехи и трудности переходной экономики (опыт России и Беларуси) / Под ред. М.А. Портного. – М.: МОНФ, 2000. – С. 165-191.
5. Цветкова І.І. Підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства . : дис... канд. наук: 08.00.04. – Сімферополь, 2007. – 250 с.
6. Кваша О.С. Конкурентоспроможність управлінського персоналу підприємств: методологія, методика та актуальність оцінювання. – Бізнес-навігатор// Міжнародний університет бізнесу і права. – Херсон, 2009. –№2(17). – С.136-140.
7. Смірнов О.О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств. – Автореферат, Київ, 2007. – 20 с.
8. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання. – Кіровоград: ПіК, 2003. – 426 с.
9. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність : сутність, проблеми, механізми реалізації / О. С. Шнипко. – К. : Наукова думка, 2003. – 334 с.
10. Грیشнова О., Шпирко. О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання // Україна: аспекти праці, 2004. – № 3. – С. 3 – 9.

*Е.Лопушинская*

### **Концептуальные подходы к оценке конкурентоспособности персонала предприятия**

В статье описаны теоретические и практические аспекты оценки конкурентоспособности персонала предприятия. Исследованы основные методические подходы к оценке конкурентоспособности персонала предприятия, выявлены их основные преимущества и недостатки.

*О.Лопушинська*

### **Conceptual approaches to assessing the competitiveness of staff**

The article deals with theoretical and practical aspects of competitiveness staff. Studies of key current methodological approaches to assessing the competitiveness of company staff identified their main advantages and disadvantages.

Одержано 20.10.11

