

функціональності відповідно до нестійких умов, які базуються на виробничо-технологічних, соціально-економічних, соціально-екологічних та еколого-господарських зв'язках, тільки новий конструктивний підхід дозволить забезпечити адекватну оцінку результатів діяльності та рівня конкурентоспроможності окремого підприємства.

У цьому контексті доцільно, на основі розвідок існуючих наукових підходів до дослідження розвитку трудового потенціалу підприємства, його тенденцій і проблем в умовах впливу сукупності багатоаспектних факторів, а також конкурентоспроможності як інтегральної характеристики підприємства, вирішити наступні завдання:

- визначити характер розвитку трудового потенціалу на різних рівнях і ступінь впливу на розвиток трудового потенціалу на рівні підприємства відповідно до вимог конкурентного середовища та обґрунтувати необхідність переходу до концепції розвитку у напрямі підвищення рівня конкурентоспроможності на всіх структурних рівнях;

- означити структуру складових трудового потенціалу, що включає компоненти, які відображають можливості працівників та визначають їх мотивацію до підвищення конкурентоспроможності;

- обґрунтувати роль трудового потенціалу у формуванні конкурентоспроможності економічних суб'єктів різних рівнів;

- визначити фактори розвитку трудового потенціалу, які детермінують конкурентні переваги підприємства, об'єктивного і суб'єктивного характеру;

- виявити і структурувати за рівнем дії вплив виробничо-технологічних, соціально-економічних, соціально-екологічних, еколого-господарських та культурних чинників на розвиток трудового потенціалу в конкурентному середовищі та розмежувати їх позитивний і негативний вплив відповідно до змінних умов;

- доповнити наявні у вітчизняній практиці методичні підходи до моніторингу трудового потенціалу для контролю і управління його розвитком у контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- виявити взаємозв'язок об'єктивних і суб'єктивних характеристик трудового потенціалу і підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням домінуючого впливу інноваційних конкурентних переваг;

- розробити багатовимірну класифікацію видів конкурентоспроможності працівників за підставами залежно від кількості оцінюваних характеристик, аналізованого об'єкту, рівня, місця прикладання праці, типу домінуючих конкурентних переваг, впливаючих факторів;

- виділити характерні риси взаємозв'язку чинників, що визначають рівень розвитку компонентів трудового потенціалу (наприклад, комплексність, цілісність, суперечність, подвійний характер впливу);

- розробити інструментарій оцінки трудового потенціалу підприємства в умовах дефіциту часу і великого контингенту працівників.

Вирішення зазначених завдань дозволить визначити взаємозв'язок процесів розвитку трудового потенціалу підприємства і досягнення ним високого рівня конкурентоспроможності.

Романюк Л.М., к.е.н., доц.

Кіровоградський національний технічний університет, м. Кіровоград, Україна

## **ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ**

Ключовими концепціями стратегії розвитку підприємства є конкурентна перевага, відмінні здатності та стратегічна відповідність. Концепція конкурентної переваги була вперше сформульована М.Портером [1], який стверджував, що конкурентна перевага формується на основі створення підприємством споживчих цінностей. Він розробив класифікацію трьох типових стратегій, які доцільно використовувати для досягнення конкурентної переваги: стратегія лідерства за витратами – спрямована на зменшення витрат; стратегія диференціації – пропозиція продукту чи послуги, що сприймаються в межах галузі як щось унікальне; стратегія фокусування – обслуговування конкретної споживчої групи або товарного ринку ефективніше ніж конкуренти.

Томпсон А., Стрикленд Дж. [2,с.206] зазначають, що є безліч варіантів і нюансів стратегії. В цьому сенсі існує стільки конкурентних стратегій, скільки є конкурентів. Ними запропоновано наступну класифікацію стратегій конкуренції.

Стратегія лідерства за витратами – передбачає зниження витрат виробництва товарів або послуг, що приваблює більшу кількість споживачів, базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці тощо.

Стратегія лідерства за витратами формує свої вимоги до управління персоналом, які мають бути втілені у персонал-стратегії. Вони стосуються: високої кваліфікації працівників; високого рівня організації праці; високої виконавської дисципліни, відповідальності; високої інтенсивності та продуктивності праці; оплати праці та матеріального стимулювання у відповідності до результатів. Стратегія управління персоналом має забезпечити залучення на підприємство висококваліфікованих і дисциплінованих фахівців, чітку організацію їх праці з метою отримання найбільшого результату при найменших витратах.

Стратегія диференціації спрямована на надання товарам специфічних властивостей, які відрізняють їх від товарів конкурентів, що сприяє залученню більшої кількості споживачів. Під диференціацією розуміють

використання елементів унікальності у виробництві та реалізації продукції, які мають цінність для споживачів. Конкурентні переваги за цією стратегією направлені на: формування специфічних характеристик товару, відмінних від конкурентів; технологічне лідерство в методах виготовлення, якості і екологічності виробництва та споживання; забезпеченні унікальності виробів за стилем, модою; створенні таких якостей товару, за які споживач буде платити; встановленні підвищеної ціни, що покриває додаткові витрати на диференціацію.

Для реалізації стратегії диференціації важливе значення мають такі риси персоналу: високий освітній і професійний рівень, наявність значної частини науково-технічних фахівців; висока якість та культура праці; високий творчий та інноваційний потенціал; постійне оновлення знань, підвищення кваліфікації. Стратегія управління персоналом, за даною конкурентною стратегією, має забезпечити: залучення на підприємство працівників високого рівня освіти, інтелектуального і творчого потенціалу; формування у працівників відмінних компетентностей; залучення працівників до раціоналізаторства та винахідництва.

Стратегія оптимальних витрат орієнтована на надання споживачам більшої цінності за рахунок низьких витрат і диференціації продукції. Завдання полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні (найнижчі) витрати та ціни відносно продукції інших виробників з аналогічними властивостями та якостями. Стратегічна мета полягає в тому, щоб стати виробником товару чи послуги з низькими витратами й відмінними характеристиками, а згодом, використовуючи перевагу щодо витрат, знижувати ціну в порівнянні з аналогічними товарами, що випускаються конкурентами. Відмінними рисами підприємства, яке успішно реалізує стратегію оптимальних витрат, є вміння розробляти і впроваджувати продукцію з меншими витратами та додатковими характеристиками чи пропонувати продукцію, відмінну від аналогів конкурентів за цінами, прийнятними покупцями.

Стратегія оптимальних витрат передбачає залучення висококваліфікованого, дисциплінованого, з високим освітнім рівнем персоналу, здатного до інноваційної діяльності.

Сфокусовані стратегії низьких витрат та диференціації орієнтовані на вузький сегмент ринку. За таких стратегій конкурентні переваги досягаються за рахунок нижчих ніж у конкурентів витрат або підприємство здатне запропонувати споживачам продукцію з унікальними характеристиками. Відносно окремого сегменту ринку діють ті самі закономірності, що і при реалізації стратегії лідерства за витратами і диференціації, тому і вимоги до персоналу аналогічні.

Окрім цих стратегій, фахівці з менеджменту виокремлюють ще одну стратегію – інноваційну, яка має надзвичайно важливе значення в сучасних умовах [3,с.87;5,с.86-94]. Стратегія інновації базується на безперервному впровадженні у виробництво різноманітних інновацій, що дає змогу підприємству перетворитися на техніко-технологічного лідера. Така стратегія передбачає щільний зв'язок підприємства зі світовими досягненнями науки і техніки, співпрацю з вченими, пряму залежність від наукових розробок. Найбільш вагомими характеристиками персоналу за цієї стратегії є такі: високий освітній і професійний рівень та його підтримка; найбільш продуктивний вік; висока схильність до співробітництва та тісної взаємодії; схильність до ризику та терпимість до нього; орієнтація на довгострокову перспективу [3,с.88;5,с.66]. Виходячи з цього персонал – стратегія має забезпечувати: залучення на підприємство висококваліфікованих фахівців з відповідним рівнем активності і творчості, переважно осіб молодого та найбільш продуктивного віку; безперервне підвищення кваліфікації та оновлення знань; високий рівень творчої та інноваційної активності шляхом відповідних методів організації праці, оплати та мотивації, кар'єрного зростання; високий рівень співробітництва, колективної співпраці та взаємодії шляхом формування творчих та трудових колективів; збалансованість інноваційних ризиків та винагород від реалізації інноваційних проектів.

Отже, реалізація конкурентних стратегій в значній мірі залежить від компетентного персоналу, його майстерності та конкурентних можливостей. Забезпечення взаємозв'язку конкурентної стратегії підприємства із стратегією розвитку персоналу є запорукою успішної діяльності підприємства, фактором забезпечення конкурентних переваг.

#### Література

1. Портер М. Конкуренция / М.Портер: пер. с англ.- М.: Издат. «Вильямс», 2001. – 495с.
2. Томпсон А., Дж.Стрикленд. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А.Томпсон, Дж. Стрикленд. – М.: Юнити, 1998. – 576с.
3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг: пер. с англ. – М.:ИНФРА – М, 2002. – 328 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).

Романюк М.Д., д.е.н., проф.

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, Україна

### ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ОСНОВНИЙ ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У новій моделі соціально-економічного розвитку перед Україною нині стоїть проблема суспільного, політичного та економічного вибору. Причому визначальними факторами в ній є праця та інноваційна складова. Одним із значущих чинників економічного зростання сучасної економіки виступають знання, носієм яких є індивід.

Людський капітал є найважливішим чинником економічного розвитку, який визначає ефективність