

3. Winamore *BTS official web-site Offshore outsourcing*. Retrieved from <http://winamore.biz/index.php/solutions/outsourcing>.
4. Rigby, Darrell, & Bilodeau, Barbara (2007) *Management Tools and Trends 2007*. Retrieved from: [http://www.bain.com/management\\_tools/Management\\_Tools\\_and\\_Trends\\_2007.pdf](http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2007.pdf).
5. *Plunkett research statistical agency India's management consulting market research*. Retrieved from <http://www.plunkettresearch.com>.
6. Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA (RIETI) *Offshore Outsourcing by Japanese Firms*. Retrieved from <http://www.pwc.com/gx/en/research-insights/index.jhtml>
7. *Ukrainian High-Tech-Initiative, Present and future offshore outsourcing in Europe*. Retrieved from <http://hi-tech.org.ua/Russian/outsourcing-news/offshore/index.html>
8. *IDC MarketScape : Worldwide Business Consulting Services 2014 Vendor Analysis*. Retrieved from <http://www.idc.com/MarketScape/download/IDC%>.



УДК 331.101  
JEL Classification M50, J24

**Мартинюк Надія**

старший викладач кафедри менеджменту організацій  
ім. проф. Є.Храпливого

Львівський національний аграрний університет  
м. Львів, Україна

E-mail: [n\\_martyniuk@ukr.net](mailto:n_martyniuk@ukr.net)

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ СУТНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### Анотація

**Вступ.** Конкурентоспроможність персоналу є однією з ключових категорій кадрового менеджменту, яка визначає його організаційні та функціональні засади. Однак, серед науковців немає єдиної точки зору щодо сутності цієї категорії, що зумовлює її трактування з позицій різних теоретичних концепцій. Розбіжності у предметі та об'єкті дослідження, які при цьому виникають, породжують суперечливий характер цілей і напрямів розвитку персоналу підприємств. Означена проблема потребує узагальнення відповідних теоретичних знань та поглядів.

**Методи.** Дослідження базується на методах теоретичного узагальнення, абстрактно-логічному, аналогії, порівняння та ін.

**Результати.** Здійснено аналіз відмінностей та спільних рис понять «конкурентоспроможність робочої сили», «конкурентоспроможність працівника», «конкурентоспроможність персоналу». Описано зміст концептуальних підходів до трактування конкурентоспроможності персоналу підприємства. Особливу увагу приділено характеристиці компетентісного підходу, що базується на положеннях однієї з ключових концепцій менеджменту персоналу – концепції компетенцій. Подано авторське бачення основних груп компетенцій працівників та розроблено структуру конкурентоспроможності персоналу. Визначено сутнісні характеристики та значення конкурентоспроможності персоналу підприємства відносно різних рівнів господарювання.

**Перспективи.** Систематизація положень концепцій конкурентоспроможності персоналу формує необхідну теоретичну основу для розробки та ефективної реалізації стратегії розвитку високопрофесійних кадрів на всіх рівнях господарювання.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність персоналу, конкурентні переваги, людський капітал, робоча сила, компетенції, компетентісний підхід.

**Вступ.** В умовах утвердження інноваційно-спрямованої моделі господарювання та загострення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках особливого значення набуває проблема підвищення якості людського капіталу підприємств. Інтенсивне впровадження у виробництво сучасних технологій вимагає постійного оновлення знань та навиків працівників, розвитку їх компетенцій, а також таких рис як універсальність та професійна мобільність. Означені характеристики визначають потенціал персоналу підприємства щодо вирішення складних виробничих завдань, зростання продуктивності праці і виробництва, а також забезпечують отримання підприємством ринкових конкурентних переваг. У комплексі вони формують таку властивість персоналу як «конкурентоспроможність».

В останні роки конкурентоспроможність персоналу стала однією з ключових категорій кадрового менеджменту, яка має істотний вплив на організацію роботи з персоналом, обґрунтування основних засад професійного розвитку і навчання працівників, напрямів інвестицій у людський капітал. Водночас, багатогранність цієї категорії зумовлює значні відмінності у трактуванні науковцями її сутності, ознак, критеріїв та методів оцінки. А це істотно ускладнює розробку ефективної кадрової стратегії як на рівні держави, так і на рівні галузей та підприємств. Тому основні підходи до визначення конкурентоспроможності персоналу потребують узагальнення та систематизації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичним підґрунтям для вивчення різних аспектів конкурентоспроможності персоналу є наукові праці М. Армстронга, Е. Гітмана, М. Портера, Е. Тоффлера, Д. Богіні, О. Вартанової, О. Грішнкової, А. Кібанова, А. Колота, Ю. Нікітіна, В. Савченка, О. Смірнова, С. Сотнікової, М. Семикіної, Р. Фатхутдінова, С. Цимбалюка, О.Шкільова, І. Цветкової та ін. Ними зроблено вагомий внесок у розробку термінології та методики дослідження конкурентоспроможності персоналу, описано її складові, чинники формування, роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства тощо. Водночас, аналіз наукових праць засвідчив, що у авторів немає єдиного розуміння змісту досліджуваної категорії. У своїх судженнях вони спираються на різні теоретичні концепції і, відповідно, по-різному трактують об'єкт та предмет дослідження, критерії конкурентоспроможності тощо. Також, часто відсутнє чітке розмежування сутнісних характеристик та значення конкурентоспроможності персоналу стосовно різних рівнів господарювання, а також з позицій працівника та працедавця. Це зумовлює необхідність глибшого теоретичного осмислення означених проблем.

**Мета.** Метою даного дослідження є обґрунтування економічного змісту та складових конкурентоспроможності персоналу підприємства з урахуванням основних концептуальних підходів до її визначення.

**Методологія дослідження.** Дослідження базується на методах теоретичного узагальнення, абстрактно-логічному, аналогії, порівняння та ін.

**Результати.** У науковій літературі трактування сутності поняття «конкурентоспроможність персоналу» є досить неоднозначним. Його можна розглядати як певну якість робочої сили, як властивість людського капіталу, як складову конкурентоспроможності підприємства, як здатність працівника управляти своїми конкурентними перевагами тощо. До того ж, залежно від рівня господарювання, конкурентоспроможність набуває свого конкретного найменування і може розглядатися як «конкурентоспроможність працівника», «конкурентоспроможність робочої сили» тощо. Саме ці визначення найчастіше розглядаються у працях вітчизняних дослідників.

Так, за твердженням О. А. Грішнкової конкурентоспроможність працівника – це відповідність якості робочої сили потребам ринку, можливість перемагати в конкуренції на ринку праці, тобто повніше, порівняно з іншими кандидатами, задовольняти вимоги роботодавців за рівнем знань, умінь, навичок, особистих рис [6, с. 9]. Досліджуючи цю властивість працівника в умовах глобалізації ринку праці, науковець відзначає, що окрім високої якості робочої сили, що є визначальним параметром конкурентоспроможності, певне значення також мають і вимоги працівника до умов праці та її оплати, ціна послуг робочої сили у співвідношенні з її якістю. Також

наголошується на зростанні значення інтелектуальних і творчих здібностей працівника для забезпечення його конкурентоспроможності» [7, с. 3]. Схожої точки зору дотримується ряд інших дослідників.

Однак, наведені твердження загалом характеризують конкурентний потенціал працівника з точки зору пропозиції праці на національному, галузевому чи міжнародному ринках. Тобто конкурентоспроможність, згідно такого підходу, відображає міру відповідності індивідуальних професійних якостей працівника потребам роботодавців у необхідній функціональній якості праці. За цим критерієм й здійснюється відбір претендентів для заповнення вакансій.

Водночас, конкурентоспроможність працівника проявляється і на внутріфірмовому ринку праці і характеризується його здатністю до індивідуальних досягнень у роботі, спроможності максимально ефективно використати свій людський капітал, і зокрема, його інтелектуальну складову в умовах конкретного підприємства. У цьому контексті якість робочої сили не може розглядатися як єдина і основна складова конкурентоспроможності працівника, оскільки на макрорівні, поряд із нею, значної ваги набувають такі кількісні й вартісні характеристики робочої сили як продуктивність праці, ефективність використання робочої сили, внесок працівника у фінансові результати підприємства, вартість робочої сили та витрати на її розвиток тощо.

Ці аспекти певною мірою враховує визначення Д.П. Богині, який стверджує, що «конкурентоспроможність робочої сили – це сукупність якісних і вартісних характеристик специфічного товару «робоча сила», що забезпечують задоволення потреб роботодавців у працівниках певної кваліфікації, і характеризує споживчі властивості робочої сили до ефективної праці» [2]. Він розмежовує її кількісні і якісні характеристики. Зокрема, якісні ознаки конкурентоспроможності відображають сукупність властивостей робочої сили до ефективної праці: фах, стаж, вікові дані тощо. Кількісні характеристики категорії «конкурентоспроможність працівника» можуть визначатися такими показниками, як продуктивність та ефективність праці витрати робочого часу на виконання певних робіт, якість виробленої продукції, витрати ресурсів тощо [2, с. 11].

Але, хоч це визначення істотно доповнює розуміння сутності конкурентоспроможності робочої сили, проте, воно стосується лише окремих її ознак і не характеризує дану категорію комплексно. До того ж, наведене трактування не враховує динамічних змін сучасного економічного середовища, яке вимагає від працівників безперервного навчання, новаторства і творчості у праці, вміння швидко освоювати нові технології. Такі якості притаманні далеко не кожному. Відповідно, в умовах впровадження інноваційної моделі розвитку, конкурентоспроможність працівника, крім наведених вище характеристик, визначається його універсальністю, гнучкістю до змін умов господарювання, а також здатністю до професійного розвитку та самовдосконалення, що забезпечує подальше накопичення інтелектуального капіталу підприємства та визначає перспективи його розвитку на інноваційних засадах.

Значно ширше трактує конкурентоспроможність робочої сили М. Семикіна, розглядаючи її з 3-х позицій: 1) як сукупність якісних і вартісних характеристик робочої сили, що характеризуються попитом на ринку праці; 2) як здатність працівника в умовах певної ринкової кон'юнктури відповідати попиту роботодавця, критеріям та мінливим вимогам ринку праці порівняно з характеристиками інших працівників чи осіб, які шукають роботу; 3) як співвідношення корисного ефекту від споживання трудових послуг робочої сили та їх ціни, адекватної загальної суми витрат на підготовку, придбання, використання, відтворення та розвиток робочої сили [13, с. 100]. Ми, загалом поділяємо такий підхід до визначення даної категорії, оскільки він характеризує конкурентоспроможність робочої сили не просто як сукупність кількісних і якісних переваг, здатних забезпечити ефективне виробництво, але й враховує саму ефективність залучення і використання персоналу.

Заслуговує також на увагу те, що конкурентоспроможність робочої сили трактується лише як одна із складових конкурентоспроможності у сфері праці, що органічно доповнює два інші елементи

– конкурентоспроможність мотиваційного забезпечення праці та конкурентоспроможність результатів праці.

Важливим у цьому підході є те, що формування конкурентоспроможності праці підприємства аналізується не лише з точки зору наявності (або відсутності) робочої сили відповідної якості на ринку праці. Цей процес також розглядається через призму можливостей підприємства впливати за допомогою мотиваційних механізмів на кількісний і якісний склад персоналу, плинність кадрів, рівень трудової та інноваційної активності працівників, їх професійний розвиток тощо. Тобто, йде мова про конкуренцію роботодавців за кваліфікованого працівника, їх спроможність запропонувати йому кращі умови праці та її оплати порівняно з конкурентами.

Крім того, конкурентоспроможність праці виражається з позицій результативності останньої, що знаходить своє вираження у рівні попиту на продукцію підприємства та фінансових результатах від її реалізації. Саме в ринковій оцінці конкурентоспроможності продукції визнається конкурентоспроможність праці, яка цю продукцію створила.

Наведені вище трактування понять «конкурентоспроможність робочої сили» та «конкурентоспроможність праці» безпосередньо підводять нас до розуміння сутності категорії «конкурентоспроможність персоналу». Дослідження останньої має виключно важливе значення у контексті розробки ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Це, передусім, зумовлено тим, що саме персонал підприємства відіграє ключову роль у досягненні певного рівня конкурентоспроможності праці, а отже – прямо впливає на формування кінцевих параметрів продукції (обсяг, ціна, якість), які визначають її конкурентні позиції на ринку.

Зауважимо, що більшість наведених у науковій літературі визначень конкурентоспроможності робочої сили представляють певний інтерес, але вони можуть бути визнані тільки наближеними до поняття «конкурентоспроможності персоналу», оскільки акцентують увагу на конкуренцію працівників на ринку праці, і як було зазначено, відображають лише їх потенційні можливості до праці. Щоправда, з точки зору взаємозв'язку цих категорій можна сказати, що конкурентоспроможність персоналу відображає реальну (а не потенційну) конкурентоспроможність робочої сили, носієм якої є конкретна сукупність працівників підприємства.

Але все ж таки, конкурентоспроможність робочої сили характеризує поняття конкурентоспроможності персоналу тільки з позицій необхідної кваліфікації. Однак, загальна конкурентоспроможність персоналу значною мірою залежить від внутрішнього середовища підприємства, яке формує умови та можливості реалізації їх трудового потенціалу і визначається сукупною взаємодією всіх його працівників, а тому не може обмежуватися лише їх кваліфікацією.

Іншими словами, конкурентоспроможність персоналу можна визначити як міру розвитку комплексу задіяних в процесі трудової діяльності вмінь і навиків всіх працівників підприємства [8, с. 51].

Аналізуючи усю багатогранність визначення категорії «конкурентоспроможність персоналу» варто звернути увагу на точку зору О.Г. Грошелевої, відповідно до якої «конкурентоспроможність персоналу представляє собою здатність робочої сили реалізувати сукупність особистих, професійних та ділових якостей та задовольнити вимоги роботодавців» [5]. У ньому, якраз акцентується увага на спроможності працівників реалізувати свій потенціал в тій мірі, яка необхідна підприємству для досягнення ним конкурентних переваг.

Схожою є позиція Славогорської О.Ю. та Щербак В.Г., які визначають конкурентоспроможність персоналу підприємства, як його здатність реалізовувати наявні в нього конкурентні переваги таким чином, щоб сприяти просуванню підприємства на кращу, порівняно з іншими суб'єктами конкуренції на даному ринку, конкурентну позицію [12].

На думку ж Близнюк В.В. конкурентоспроможність персоналу доцільно розглядати на окремих рівнях: підприємця та індивідуума, який вийшов на ринок з метою продати майбутні послуги праці [1, с. 161]. Особливість такого підходу полягає в тому, що дає можливість ширше розглянути конкурентоспроможність в сфері соціально-трудоих відносин, оскільки характеризує її з

двох позицій: роботодавця та працівника. Роботодавець розглядає конкурентоспроможність людського капіталу за професійно-кваліфікаційним та вартісним елементами, тобто він прагне отримати на ринку людський капітал із високим професійно-кваліфікаційним рівнем і з найменшими витратами. Працівник розглядає конкурентоспроможність, як можливість забезпечення стабільної зайнятості та вільного входження на ринок праці.

Розвиває таку сутність досліджуваної категорії О. О. Смірнов, який конкурентоспроможність персоналу пропонує трактувати як сукупність природних, освітньо-професійних, ділових та моральних якостей працівників, що найбільше користуються попитом у певний період ринкової кон'юнктури як такі, що дозволяють якісно виконувати трудові завдання і в умовах конкуренції досягати кращої реалізації інтересів роботодавця та потреб персоналу. Акцентується увага на тому, що в кожному окремий момент, в залежності від попиту, лише конкретні компоненти трудового потенціалу працівників стають найбільш привабливими для роботодавця, оскільки дозволяють підприємству отримати більші зиски, порівняно з іншими підприємствами [14, с. 10].

На наш погляд, у цьому підході наголошується на визначальній ролі індивідуальних якостей працівника у забезпеченні досягнення як його власних інтересів, так і інтересів роботодавця. Акцент на індивідуальні якості працівника роблять також О.В. Вартанова, К.В. Клецова, О.М. Кузьменко та О.С. Харітонова. У їхньому розумінні конкурентоспроможність персоналу підприємства є агрегованою сукупністю властивостей працівника, що надають йому можливість відповідати вимогам конкурентного ринку, попиту покупців (працедавців). При цьому, до основних складових конкурентоспроможності відносяться: якість персоналу, працездатність, кваліфікація, результативність та професійна перспективність [3, с. 44].

Ми поділяємо думку стосовно того, що перелічені індивідуальні трудові якості працівника мають ключове значення у контексті формування конкурентоспроможності персоналу, але разом з тим важливим є те, як ці якості проявляються у колективі, і чи спроможні вони забезпечити спільну, злагоджену роботу окремих підрозділів та найефективніше досягнення цілей підприємства.

Тому, вважаємо, що конкурентоспроможність персоналу будь-якого підприємства визначається конкурентоспроможністю як окремих працівників, так їх груп, і значною мірою залежить від механізму соціально-трудова відносин у конкретному виробничо-організаційному середовищі, який в свою чергу формується під впливом сукупності економічних, інституційних, соціальних, психофізіологічних, галузевих, територіальних та інших чинників

В процесі формування та розвитку конкурентоспроможності персоналу виявляється єдність економічних і соціальних процесів: працедавець орієнтується на досягнення своїх цілей (підвищення конкурентоспроможності організації, отримання прибутку) шляхом повнішого використання конкурентних переваг найманих робітників. А працівники зацікавлені в підвищенні організаційної конкурентоспроможності настільки, щоб знайти в ній можливість для підвищення своєї індивідуальної конкурентоспроможності [11]. З цієї тези напрошується висновок, що певні якості і характеристики працівників мають двоїсту природу і з точки зору впливу на діяльність підприємства їх розвиток може мати і причинний, і наслідковий характер.

З позицій дуалістичності персоналу водночас як об'єкта, так і суб'єкта управління, висвітлює поняття його конкурентоспроможності І.І. Цветкова. Ця дуалістичність проявляється в тому, що персонал одночасно виступає і як певний унікальний ресурс в діяльності підприємства, що робить його об'єктом цілеспрямованого управлінського впливу, і як суб'єкт управління, оскільки саме персонал забезпечує спільне гармонійне використання ресурсів інших видів [15, с. 121]. При цьому, конкурентоспроможність персоналу з одного боку розглядається як характеристика його особистісних та професійних якостей, що формують відповідну якість праці, здатну забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції. З іншої ж сторони конкурентоспроможність персоналу розглядається як характеристика його можливості забезпечувати конкурентоспроможність підприємства на основі унікальних знань та ключових компетенцій.

У контексті оцінки такого трактування необхідно відзначити, що в сучасних наукових дослідженнях конкурентоспроможності персоналу концепція компетенцій і відповідно компетентісний підхід набувають все більшого поширення. Привабливість цього підходу формується його досить практичною спрямованістю. У сфері підготовки професійних кадрів він зокрема, передбачає, що мета будь-якого навчання полягає в тому, щоб працівник засвоїв такі форми поведінки і набув такого набору знань, навиків і характеристик, які б дозволили йому успішно здійснювати передбачену для його професії діяльність, тобто оволодів необхідними компетенціями.

За твердженням С.В. Лейка компетенція визначається певною організацією, установою державою як наперед задана вимога до знань, умінь, навичок, якими повинна володіти особистість для успішної діяльності в межах тієї сфери, де ця діяльність буде здійснюватися [9, с. 133].

Аналіз визначень цього та багатьох інших науковців дозволяє зробити висновок, що під компетенціями загалом розуміють формалізований набір вимог до особистих, професійних та інших якостей працівників підприємства, які необхідні їм для того, щоб якісно виконувати свої трудові обов'язки, відповідати своїй посаді та функціональному призначенню у підприємстві.

Водночас поняття «компетенція» відмінне від категорії «компетентність» під якою розуміють не просто набір якостей для виконання певної роботи, а здатність цю роботу виконувати відповідно до встановлених стандартів. Тобто, компетентність це вже демонстрація вмінь конкретного працівника у реальній виробничій ситуації. Проте, взаємозв'язок між означеними категоріями все ж існує, адже для того, щоб бути компетентним у певній роботі, необхідно оволодіти відповідними професійними компетенціями.

Низка науковців, як важливу складову компетенцій, пропонують враховувати моделі поведінки працівника, які визначаються не лише професійними, а й особистими якостями (бажання працювати, ініціативність, психоемоційні особливості, вольові установки тощо). У цьому контексті компетенції визначаються як сукупність професійних та особистісних характеристик (якостей) працівника, які формують моделі його професійної поведінки, зумовлюють успішність його професійної діяльності та визначають конкурентоспроможність у певному професійному середовищі [3, с. 37].

Особистісні компетенції відображають інтегральну властивість працівника пов'язану з тим, як він будує відносини з іншими людьми, ставить цілі і обирає методи вирішення виробничих завдань, і який рівень саморегуляції йому доступний. Особистісні компетенції відрізняються від професійних тим, що володіння ними значно підвищує шанси на успіх у будь-якій діяльності, незалежно від її специфіки.

Окремі науковці пропонують враховувати у складі компетенцій і мотиваційну складову поведінки працівника. Зокрема Ю. А. Нікітін та В.Г. Рукас-Пасічнюк визначають компетенції як сукупність знань, умінь, навиків, що базуються на психофізіологічних особливостях і ціннісно-змістовних установках особи, які під дією внутрішніх і зовнішніх мотиваторів особа готова застосовувати і здатна продемонструвати найкращий спосіб досягнення цілей і виконання завдань у професійній сфері діяльності [10, с. 54]. Ці ж науковці виокремлюють особливу групу «інноваційних компетенцій», які з огляду на динамічність змін умов господарювання, дозволять забезпечити конкурентні переваги підприємства в перспективі

Авторське бачення основних груп компетенцій персоналу, сформоване на основі узагальнення різних наукових точок зору, представлено на рис. 1.

Розробка компетенцій є ключовим кроком на шляху створення моделі компетенцій, яка може стати основою для всієї системи управління персоналом на підприємстві. Вирішення цього завдання дозволить менеджменту підприємства окреслити чіткий шлях досягнення стратегічних цілей своєї діяльності та розвитку, підвищити ефективність використання персоналу. Крім того, підприємство зможе перейти до прозорої системи управління персоналом, у якій підґрунтям для кар'єрного росту працівника, матеріальних і моральних винагород, оцінок, отриманих за атестацію і навчання, будуть цілком зрозумілі для всіх зацікавлених сторін.



Рис. 1. Класифікація компетенцій персоналу\*

\*Джерело: узагальнено автором

Таким чином, в межах компетентісного підходу освіта і практична підготовка стають комплексними, багатофакторними. Адже ті, хто проходить навчання, отримують не лише визначені фахові знання і навички. З ними проводять також психологічну підготовку, розвивають особисті якості, напрацьовують конкретні алгоритми ефективної діяльності.

У виробничому навчанні на підприємстві такий підхід найбільш доцільний, тому що працівники, які мають хорошу теоретичну підготовку, але мінімум практичних навичок, мало кому потрібні. Саме на цьому, значною мірою, базується вирішення проблеми якісного кадрового забезпечення більшості галузей економіки України.

Означена проблема набула досить значного масштабу й у сільському господарстві. Молодим спеціалістам стає все важче й важче знайти роботу, так як їх фаховий рівень далеко не відповідає вимогам роботодавців, особливо, якщо мова йде про працевлаштування у агрохолдингах. Тому компетентісний підхід може зробити ефективнішою і систему формальної освіти (вищі навчальні заклади, коледжі тощо): молоді фахівці, які пройшли навчання у його межах, безперечно почували б себе на ринку праці більш впевнено і легше адаптувалися у підприємстві за умови працевлаштування.

Однак, компетентісний підхід, попри своє значення для розуміння і формування конкурентоспроможності персоналу, все ж не відображає усієї повноти цієї категорії. Утворюючи її ядро, він не враховує такі параметри конкурентоспроможності фахівця, як вік, стать, здоров'я, сімейний і соціальний стан, фізичні та психофізіологічні характеристики тощо.

Крім того, рівень конкурентоспроможності персоналу організації залежить не тільки від професійних, фізіологічних та соціально-психологічних особливостей працівників, а й від ступеня задоволеності працівника своєю працею. Тому під впливом конкуренції певною мірою змінюється

філософія мотивації праці – на зміну мотивації продуктивної праці приходить мотивація конкурентоспроможної праці [4, с. 165].

Як бачимо, палітра наукових поглядів щодо розуміння сутності конкурентоспроможності персоналу досить різноманітна. Причому дослідники оперують різними категоріями, критеріями та показниками. І це цілком виправдано, адже поняття «конкурентоспроможність персоналу» тісно пов'язане з багатьма іншими категоріями економіки праці : «трудовий потенціал», «людський капітал», «інтелектуальний капітал», «людський розвиток», «інвестиції в людський капітал», «конкуренція на ринку праці», «конкурентоспроможність робочої сили», «компетенції», «конкурентоспроможність працівника», «кадровий потенціал», «управління персоналом», «ефективність використання персоналу».

Проаналізувавши існуючі визначення поняття «конкурентоспроможності» у сфері праці, можна виокремити декілька концептуальних підходів до її трактування (табл. 1). На наш погляд ці підходи доповнюють один одного, оскільки мають причинно-наслідковий характер, а їх сутнісні характеристики у багатьох аспектах перекликаються та отождожуються.

Отже, на основі узагальнення наукових підходів до з'ясування сутності конкурентоспроможності персоналу її можна визначити як агреговану сукупність фізико-психологічних, освітньо-кваліфікаційних та інших властивостей усіх працівників підприємства, які дають їм можливість забезпечувати високу ефективність господарської діяльності підприємства в умовах мінливості ринкового середовища. Вона забезпечується за рахунок високого рівня професіоналізму і компетентності, особистих якостей, інноваційного і мотиваційного потенціалу персоналу.

Таблиця 1

**Концептуальні підходи до трактування конкурентоспроможності персоналу\***

Назва підходу	Характеристики підходу				
	Зміст	Основоположна концепція	Об'єкт дослідження	Предмет дослідження	Критерії конкурентоспроможності
<b>Ринковий (кон'юнктурний) підхід</b>	Розглядає конкурентоспроможність персоналу як певну субстанцію конкурентних переваг, як сформовану в результаті цільових інвестицій сукупність агрегованих властивостей працівників (фізичних, освітньо-кваліфікаційних, моральних та ін.), що дають їм можливість відповідати вимогам конкурентного ринку, попиту роботодавців і залучатися до відповідного виду діяльності. При цьому привабливими для працедавця можуть бути лише конкретні компоненти трудового потенціалу працівників	<i>Концепція людського капіталу Споживча концепція</i>	Робоча сила, людський капітал, трудовий та управлінський потенціал	Характеристики робочої сили, якість людського капіталу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ступінь відповідності характеристик персоналу потребам роботодавців у відповідній якості робочої сили;</li> <li>• Співвідношення фактичної зарплати працівників певної професії із ринковим рівнем</li> </ul>



<b>Споживчий підхід</b>	Конкурентоспроможність персоналу розглядається не лише з позицій відповідності характеристик працівників потребам роботодавців, але й з точки зору їх здатності забезпечувати найвищу ефективність споживання трудових послуг в умовах конкретного підприємства та досягати кращої реалізації інтересів роботодавця та потреб персоналу.		Працівник, робоча сила	Якість людського капіталу, вартість його розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ступінь відповідності характеристик персоналу потребам працевдавців;</li> <li>• Співвідношення корисного ефекту від споживання трудових послуг та ціни використання і розвитку робочої сили</li> </ul>
<b>Функціональний підхід</b>	Конкурентоспроможність персоналу розглядається як здатність працівників реалізовувати наявні в них конкурентні переваги та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства		Працівник, персонал		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Співставлення рівня компетентності окремих працівників</li> <li>• Співставлення результатів роботи підприємства із конкурентами</li> </ul>
<b>Компетентісний підхід</b>	Конкурентоспроможність персоналу розглядається як сукупність професійних, особистісних та інноваційних компетенцій усіх працівників підприємства, які розвинуті відповідно до його потреб, формують відповідну модель поведінки персоналу і визначають його спроможність забезпечити найкращі результати виробничих завдань та способи досягнення цілей організації. При цьому компетенції значною мірою залежать від ефективності управління персоналом	<i>Концепція компетенцій</i>	Персонал, працівник	Механізм приведення конкурентних переваг у функціональний стан	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ступінь відповідності рівня розвитку компетенцій персоналу цілям підприємства</li> <li>• Співвідношення рівня розвитку компетенцій працівників із їх компетентністю</li> <li>• Співставлення результатів роботи підприємства із конкурентами</li> </ul>

\* Джерело: розроблено автором на основі джерела [3, с. 20]

З цього визначення випливає, що конкурентоспроможність – це комплексна інтегральна властивість персоналу, яка має досить складну структуру (рис. 2).

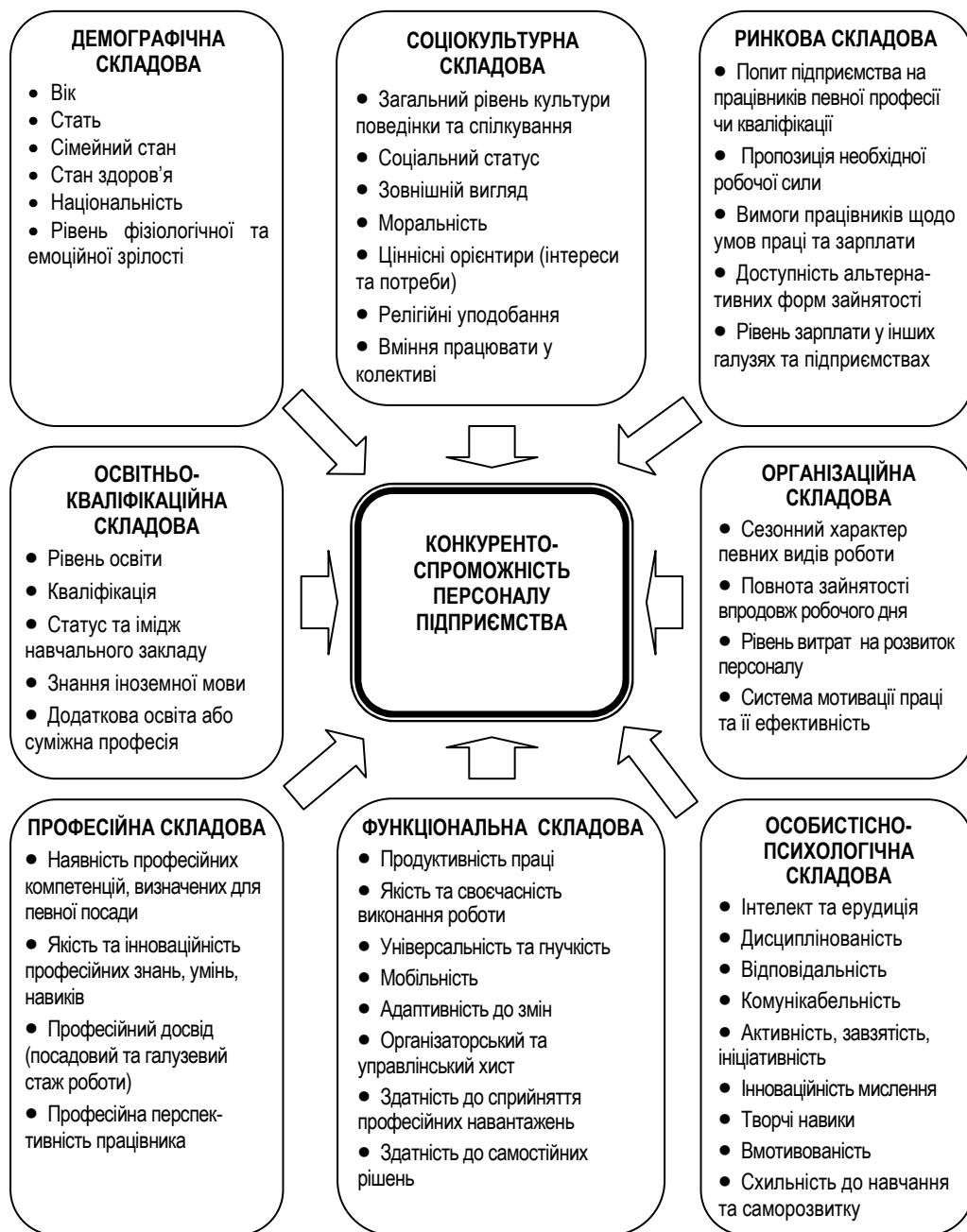


Рис. 2. Структура конкурентоспроможності персоналу підприємства\*

\*Джерело: узагальнено автором

Крім означених складових, сутність конкурентоспроможності персоналу розкривається у контексті її впливу на конкурентні позиції підприємства та подальші умови його розвитку. На наш

погляд, сутнісні характеристики та практичне значення конкурентоспроможності персоналу підприємства можна розглядати відносно різних рівнів господарювання (рис. 3).

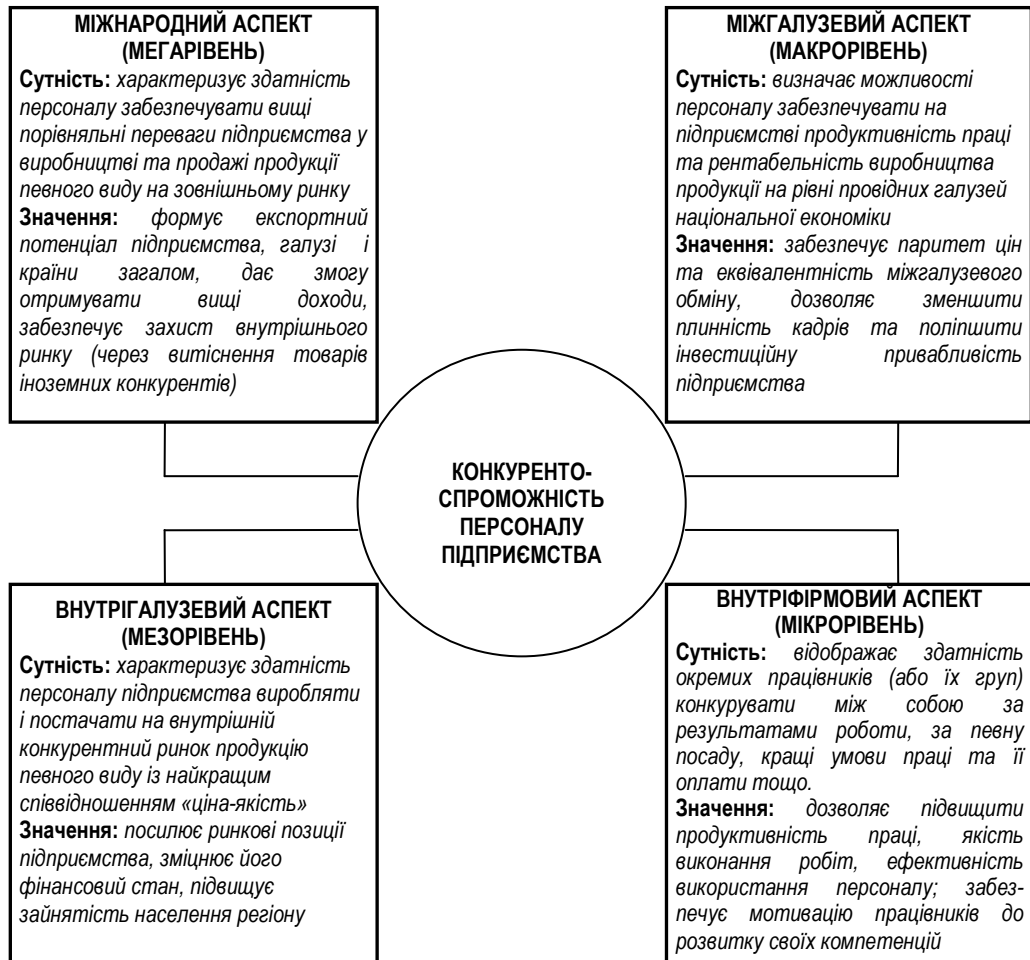


Рис. 3. Сутнісні характеристики та значення конкурентоспроможності персоналу підприємства з позицій різних рівнів господарювання\*

\*Джерело: Власна розробка автора

Логіка цієї схеми полягає в тому, що конкурентоспроможність персоналу не достатньо оцінювати лише з позицій відповідності окремих працівників певним критеріям, що дають їм змогу конкурувати на внутріфірмовому та зовнішньому ринку праці, або здатності реалізовувати свій професійний та мотиваційний потенціал відповідно до потреб працедавця. Ми вважаємо, що конкурентоспроможність персоналу конкретного підприємства як сукупність усіх його характеристик (якісного складу, компетенцій, результативності та ефективності роботи) найбільш об'єктивно оцінюються у співставленні з відповідними характеристиками персоналу інших підприємств на галузевому, регіональному, загальнонаціональному та міжнародному рівнях.

**Висновки і перспективи.** Різноманіття підходів до трактування сутності конкурентоспроможності персоналу свідчить про комплексний та універсальний зміст цієї категорії.

Вона не лише характеризує якість трудового потенціалу працівників, необхідну для досягнення конкурентних переваг, але й відображає його функціональний стан у визначеному економічному середовищі. Останній забезпечується за рахунок органічного поєднання складових конкурентоспроможності персоналу під впливом організаційних, управлінських та мотиваційних механізмів.

Описані концептуальні підходи істотно розширюють уявлення про зміст та напрями процесу професійного розвитку працівників на сучасному етапі ринкових перетворень. Тим самим, формується теоретико-методологічна основа для удосконалення принципів кадрового менеджменту та обґрунтування заходів для підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств різних галузей національної економіки.

#### Список використаних джерел

1. Близнюк, В. В. Конкурентоспроможність людського капіталу [Текст] / В. В. Близнюк // Регіональні проблеми людського та соціального розвитку: міжнар. наук.-практ. конф., 4-5 листоп. 2008 р. тези доп. та повідом. – Донецьк, 2008. – Т. 1. – С. 162–165.
2. Богиня, Д. П. Конкурентоспроможність робочої сили в системі управління трудовими ресурсами [Текст] / Д. П. Богиня // Проблеми формування ринкової економіки: Міжвід. наук. зб. – К.: КНЕУ, 2001. – 628 с.
3. Вартанова, О. В. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: монографія [Текст] / О. В. Вартанова, К. В. Клецова, О. М. Кузьменко, О. С. Харітонова. – Луганськ : вид-во «Ноулідж», 2011. – 176 с.
4. Галаз, Л. В. Роль конкурентоспроможного трудового потенціалу в інноваційному розвитку підприємства [Текст] / Л. В. Галаз // Проблеми економіки та управління. – 2008. – № 611. – С. 162–169.
5. Грошелева, О. Г. Нові підходи до оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу [Текст] / О. Г. Грошелева, О. Є. Рябцева // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2007. – № 1. – С. 103–110.
6. Грішнова, О. А. Конкурентоспроможність персоналу підприємства [Текст] / О. А. Грішнова // Україна: аспекти праці. – 2005. – №3. – С. 3–9.
7. Грішнова, О. Конкурентоспроможність висококваліфікованих працівників на міжнародному ринку праці : проблеми і виклики [Текст] / О. Грішнова, В. Синенко // Україна : аспекти праці. – 2015. – №1. – С. 3–7.
8. Казаков, М. В. Роль конкурентоспроможності персоналу в конкуренції между суб'єктами підприємництва [Текст] / М. В. Казаков // Современная конкуренция. – 2010. – №5 (23). – С. 45–52
9. Лейко, С. В. Поняття «компетенція» та «компетентність» : теоретичний аналіз [Текст] / С. В. Лейко // Педагогічний процес: теорія і практика. – 2013. – Вип. 4. – С. 128–135.
10. Никитин, Ю. А. Компетентностный подход и инновационные компетенции персонала как основа инновационного развития организации [Текст] / Ю. А. Никитин, В. Г. Рукас-Пасичнюк // Актуальні проблеми економіки. – 2014 – №12 (162). – С. 48–56.
11. Нижник, В. М. Конкурентоспроможність персоналу як складова забезпечення конкурентоспроможності переваг на ринку праці [Текст] / В. М. Нижник, А. О. Левицька // – Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №5. Т. 1. – С. 86–89.
12. Славгородська, О. Ю. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства [Текст] / О. Ю. Славгородська, В. Г. Щербак // Наукові праці ДонНТУ : Серія економічна. – 2005. – №8 – С. 94–101.
13. Семикіна, М. В. Конкуренція і конкурентоспроможність на ринку праці : методологія визначення [Текст] / М. В. Семикіна // Демографія та соціальна економіка. – 2008. – № 2. – С. 94–103.
14. Смірнов, О. О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.07 [Текст] / О. О. Смірнов. – Київ. – 2007. – 20 с.
15. Цветкова, І. І. Конкурентоспроможність персоналу: сутність та місце у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств [Текст] / І. І. Цветкова // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – №88. – С. 119–125.

**Martyniuk Nadiia**

Senior Lecturer Department of Management  
Lviv national agrarian university  
Lviv, Ukraine

E-mail: [n\\_martyniuk@ukr.net](mailto:n_martyniuk@ukr.net)

## CONCEPTUAL APPROACHES TO THE INTERPRETATION OF THE ESSENCE OF ENTERPRISE STAFF COMPETITIVENESS

### Abstract

**Introduction.** Staff competitiveness is one of the most important categories of HR management, which defines its organizational and functional principles. However, there is no single point of view among scientists about the essence of this category causing the differences of theoretical concepts for its interpretation. Some differences in the researching subject and object, generate controversial goals and directions of personnel development. Deciding this problem requires generalization of relevant theoretical knowledge and views.

**Methods.** The research is based on the methods of theoretical generalization, abstract and logic, analogy, comparison etc.

**Results.** It has been analyzed the differences and similarities of such categories as "workforce competitiveness", "worker competitiveness", "staff competitiveness." The content of conceptual approaches to the interpretation of staff competitiveness is described. Particular attention is paid to the characteristics of competence approach, based on the one of the key concepts of personnel management - the competence concept. The authors' vision on the main groups of workers competencies is presented and the structure of the staff competitiveness is developed. The essential characteristics and importance of staff competitiveness regarding various economic levels are defined.

**Discussion.** Systematization of the staff competitiveness concepts forms the theoretical basis needed to creation and an effective implementation of the development strategy of highly qualified personnel at the all managerial levels.

**Key words:** staff competitiveness, competitive advantages, human capital, human resources, competences, competence approach.

### References

1. Blyzniuk, V.V. (2008). Konkurentospromozhnist liudskoho kapitalu [The human capital competitiveness] *Rehionalni problemy liudskoho ta sotsialnoho rozvytku : Mizhnarodna nauk.-praktych. konf. Donetsk, Vol. 1, 162-165.*
2. Bohynia, D.P. (2001). Konkurentospromozhnist' robochoi syly v systemi upravlinnia trudovymy resursamy [The workforce competitiveness in the system of human resources management]. *Problemy formuvannia rynkovoï ekonomiky.* Kyiv : KNEU, 628.
3. Vartanova, O. V., Kletsova, K. V. Kuzmenko, O. M. & Kharitonova, O. S. (2011). Konkurentospromozhnist personalu pidpriemstva [The competitiveness of company staff]. Luhansk : Noulidzh.
4. Halaz, L. V. (2008). Rol' konkurentospromozhnogo trudovoho potentsialu v innovatsiinomu rozvytku pidpriemstva [The role of competitive labor potential in the innovative development of the enterprise]. *Visnyk NU «Lvivska politekhnika» «Problemy ekonomiky ta upravlinnia»* [Problems of Economics and Management], 611, 162–169.
5. Hroshcheva, O. H. & Riabtsheva, O. Ye. (2007). Novi pidkhody do otsinky konkurentospromozhnosti upravlinskoho personalu [New approaches to the estimation of the managerial staff competitiveness]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho himychoho universytetu* [The Economic Journal of National Mining University], 1, 103–110
6. Hrishnova, O. A (2005). Konkurentospromozhnist' personalu pidpriemstva [The staff competitiveness of company] *Ukraina: aspekty pratsi* [Ukraine: aspects of labor], 3, 3–9.
7. Hrishnova, O. & Synenko V. (2015). Konkurentospromozhnist' vysokokvalifikovanykh pratsivnykiv na mizhnarodnomu rynku pratsi : problemy i vyklyky [Competitiveness of highly skilled workers on the international labor market: problems and challenges]. *Ukraina : aspekty pratsi* [Ukraine: aspects of labor], 1, 3–7.
8. Kazakov, M.V. (2010). Rol' konkurentospromozhnosti personala v konkurentsii mezhdru subyektami predprinimatel'stva [The role of staff competitiveness in the competition between subjects of business]. *Sovremennaja konkurentsija* [Modern competition], 5 (23), 45–52.

---

9. Leiko, S.V. (2013). Poniattia «kompetentsiia» ta «kompetentnist' : teoretychnyi analiz [The notions «competence» and «competence» : theoretical analysis]. *Pedahohichni protses: teoriia i praktyka* [Teaching process: Theory and Practice], 4, 128–135.

10. Nikitin, Yu. A. & Rukas-Pasichnjuk, V.H (2014). Kompetentnostnyj podkhod i innovatsionnye kompetentsii personala kak osnova innovatsionnoho razvitija orhanizatsii [Competence-based approach and innovative competences of personnel as a basis for innovative development of an organization]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual problems of economics], 12 (162), 48–56.

11. Nyzhnyk, V. M. & Levytska, A. O. (2011). Konkurentospromozhnist' personalu yak skladova zabezpechennia konkurentospromozhnosti perevah na rynku pratsi [Competitiveness of staff as part of providing a competitive advantage in the labor market]. *Naukovyi visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu* [The Journal of Khmelnytsky National University], 5, Vol.1, 86–89.

12. Slavhorodska, O. Yu. & Shcherbak, V. H. (2005). Klasyfikatsiia konkurentnykh perevah personalu pidpriemstva [Classification of competitive advantages of company personnel]. *Naukovi pratsi DonNTU : Seriia ekonomichna* [Scientific papers of DonNTU : the economic series], 8, 94–101.

13. Semykina, M. V. (2008). Konkurentsii i konkurentospromozhnist' na rynku pratsi : metodolohiia vyznachennia [Competition and competitiveness on the labour market: methodology of the definition]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika* [Demography and social economy], 2, 94–103.

14. Smirnov, O. O. (2007). Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti personalu promyslovykh pidpriemstv. *Extended abstract of PhD thesis*. Kyiv : Institute of Demography and Social Research NAS of Ukraine.

15. Tsvietkova, I.I. (2006). Konkurentospromozhnist' personalu: sutnist ta mistse u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Staff competitiveness: the essence and role to ensure of the enterprises competitiveness]. *Kul'tura narodov Prichernomorja* [Culture of the Black Sea region], 88, 119–125

