

## ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛЮДСЬКОГО РЕСУРСУ ЗА УМОВ РЕАЛІЗАЦІЇ РІЗНИХ ВИДІВ СТРАТЕГІЙ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

### THE ASSESSMENT OF HR COMPETITIVE ABILITIES UNDER VARIOUS TYPES OF COMPETITIVE STRATEGIES

*Стаття присвячена аналізу конкурентоспроможності людських ресурсів організації за умов реалізації стратегії лідерства за витратами, стратегії якості та стратегії інновацій. Показано, що основу конкурентоспроможності людських ресурсів становлять людський і соціальний капітали організації. Серед факторів впливу на конкурентоспроможність людського ресурсу найбільш важливі: HR-стратегія, створення внутрішньо-організаційного середовища, що сприяє обміну знаннями, розвитку соціальних мереж, залученості персоналу, взаємодопомозі і синергізму. Проведена оцінка конкурентоспроможності людських ресурсів при різних стратегіях конкурентних переваг за матрицею VRIO-аналізу.*

*Статья посвящена анализу конкурентоспособности человеческих ресурсов организации в условиях реализации стратегии лидерства по издержкам, стратегии качества и стратегии инноваций. Показано, что основу конкурентоспособности персонала составляют человеческий и социальный капиталы. Среди факторов влияния на конкурентоспособность человеческих ресурсов наиболее важны: HR-стратегия и формирование внутриорганизационной среды, которые способствуют обмену знаниями, развитию социальных сетей, вовлеченности персонала, взаимопомощи и синергизму. Проведено оценку конкурентоспособности человеческих ресурсов в условиях реализации разных видов стратегий конкурентных преимуществ с помощью матрицы VRIO-анализа.*

*The article is devoted to analysis of HR competitive abilities when an organization has chosen to follow one of three strategies – leadership by expenses, quality and innovation. It is shown that the basis for HR competitive ability is formed by human capital and social capital. The organization can make an impact on HR competitive abilities choosing appropriate HR-strategy, forming an organizational environment and culture that provide knowledge exchange, social networking development, personnel involvement, cooperation and synergism. The assessment of HR competitive abilities under various types of competitive strategies was made using VRIO-analysis.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність людських ресурсів, людський капітал, соціальний капітал, VRIO-аналіз, стратегія конкурентних переваг.

**Вступ.** Для сучасних організацій забезпечення власної конкурентоспроможності (далі – КС) є запорукою не лише виживання, але і

стійкого зростання в умовах постійних трансформацій зовнішнього середовища та жорсткої конкуренції на національному і світових ринках.

КС організації визначається системою взаємопов'язаних компонентів: матеріально-технічних, фінансових, інформаційних ресурсів, інноваційного потенціалу, організаційної структури, маркетингу та конкурентної стратегії, – але кожний з них створюється, розвивається, приводиться в дію і, врешті–решт, перетворюється на конкурентну перевагу організації завдяки людям, що в ній працюють, тобто її людським ресурсам [2]. Тому саме людським ресурсам відводиться особлива роль у підвищенні ефективності функціонування організації і забезпеченні її КС у довгостроковій перспективі.

До цього часу увагу дослідників було зосереджено головним чином на методах аналізу й оцінки КС організації та продукту (Г. Азоев, І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Портер, А.П. Градов, І. Максимов, Р.А. Фатхутдінов та ін.). Набагато менше дослідженими є питання, що стосуються механізму формування, структури та оцінки КС людського ресурсу, хоча вони являють значний науково-методологічний інтерес. Це і зумовило вибір теми цього дослідження, результати якого викладаються нижче.

**Постановка завдання.** Метою цієї роботи є оцінка КС людських ресурсів за умов реалізації різних видів стратегій конкурентних переваг – стратегії лідерства за витратами, стратегії якості та стратегії інновацій.

Для досягнення поставленої мети вирішувались такі завдання:

- конкретизувати поняття КС людських ресурсів порівняно з КС працівника;
- виявити складові КС людських ресурсів і дослідити механізм її формування;
- визначити особливості HR-стратегій, що відповідають різним видам стратегій конкурентних переваг;
- за допомогою VRIO-аналізу [7] оцінити КС людських ресурсів в умовах реалізації різних видів стратегій конкурентних переваг.

**Методологія.** Теоретико-методологічну основу дослідження становлять праці провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, присвячені аналізу КС людських ресурсів. При проведенні дослідження використовувалися загальнонаукові методи: порівняльний, методи аналізу, синтезу, систематизації та узагальнення (при визначенні структури факторів, що впливають на HR-стратегію організації, дослідженні структури КС людських ресурсів), та спеціальні методи (метод VRIO-аналізу при оцінці КС людських ресурсів).

**Результати дослідження.** У широкому розумінні КС – це певна здатність об'єкта, яка характеризується мірою реального чи потенційного задоволення ним певної потреби порівняно з аналогічними об'єктами,

представленими на ринку, тобто це здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами [6].

З позицій системного підходу КС організації постає як багатокритеріальне і багаторівневе утворення. Розглядаючи «людську складову» КС організації, можна виділити рівень КС окремого працівника (індивідуальний рівень) і КС людських ресурсів організації.

КС працівника є його здатність в умовах ринкової кон'юнктури відповідати попиту роботодавця, критеріям та мінливим вимогам ринку праці стосовно професійного рівня, кваліфікації, віку, статі, ділових та особистих якостей у порівняно з відповідними характеристиками інших працівників, які теж пропонують себе на ринку праці [4]. Аналіз наведеного визначення показує, що основою формування КС працівника виступає притаманний йому людський капітал.

КС людського ресурсу є більш складним поняттям ніж сума індивідуальних КС працівників, оскільки враховує ту обставину, що можливості актуалізації, взаємодії, використання та розвитку КС окремих працівників у специфічних умовах функціонування конкретної організації можуть значно відрізнятися. Успіху в конкурентній боротьбі організація добивається не тільки тому, що володіє видатними професійними знаннями і здібностями, але й тому, що адекватно їх мобілізує і використовує, досягаючи ефекту синергізму.

Відповідно, КС людського ресурсу можна визначити як здатність персоналу організації завдяки взаємодії і співпраці спільно використовувати інтелектуальні здібності, професійні знання, вміння, навички та інші якості, які впливають на успішність професійної діяльності, щоб відповідати потребам організації і створювати її конкурентну перевагу порівняно з організаціями-конкурентами.

Людський капітал привноситься в організацію окремими працівниками і там використовується. В організації завдяки взаємодії і спілкуванню між працівниками створюється мережа соціальних зв'язків, що підтримує обмін і переміщення знань, внаслідок чого виникає соціальний капітал, що є важливою складовою інтелектуального капіталу організації [1, с. 64]. Світовий банк розглядає соціальний капітал як сукупність горизонтальних зв'язків між працівниками організації [5]. Отже, основою формування КС людських ресурсів є людський і соціальний капітали організації.

У загальному вигляді механізм формування КС людських ресурсів наведений на рисунку.

Відповідно до стратегії організації розробляється стратегія конкурентних переваг, яка визначає загальні вимоги організації щодо характеристик людського ресурсу. HR-стратегія розробляється залежно від конкурентної стратегії і загальної політики організації в сфері управління

людськими ресурсами. Вона встановлює конкретні способи управління людськими ресурсами через процедури планування, відбору, оцінки, розвитку і мотивації персоналу, які істотно впливають на розвиток людського капіталу – прискорюють, якщо вибрані правильно, або гальмують.



Рис. 1. Механізм формування КС людських ресурсів організації.

Серед інших факторів, що коригують ефективність діяльності персоналу і відповідно розвиток його КС, слід відзначити ті характеристики організаційного середовища, що призводять до накопичення соціального капіталу, а саме – умови для розвитку соціальних мереж та організаційну культуру.

Розвиток соціальних мереж відбувається завдяки таким внутрішньо-організаційним заходам: заохочення до обміну знаннями і створення неформалізованих каналів передачі інформації, широке використання інтранету, створення атмосфери довіри, взаємної підтримки і співробітництва тощо. Фактично, це заходи, які спрямовані на перетворення організації на таку, що навчається.

Створенню соціального капіталу сприяють також певні елементи корпоративної культури. Найважливіші з них – це система цінностей, норм і стандартів поведінки працюючих у сфері комунікацій і взаємовідносин між працівниками.

Розглянемо, як буде визначатися КС людських ресурсів в умовах реалізації різних видів конкурентних стратегій.

Базуючись на традиційній матриці М. Портера, яка описує конкурентні стратегії на галузевих ринках, усі дії організації щодо досягнення конкурентної переваги можна звести до трьох видів стратегій [3]:

- стратегія лідерства за витратами (зниження загальних витрат виробництва і собівартості продукції);
- стратегія якості (диференціація через створення більш якісної продукції, ніж у конкурентів);
- стратегія інновацій (диференціація за рахунок створення продукції з унікальними властивостями).

Кожна з цих стратегій вимагає від персоналу різних рольових типів поведінки, на розвиток і підтримку яких має бути спрямована стратегія управління людськими ресурсами організації (в першу чергу через відбір, навчання, і мотивацію).

Відмінності між стратегіями управління людськими ресурсами наведено в табл. 1.

*Таблиця 1*

**Характерні риси стратегії управління людськими ресурсами залежно від типу конкурентної стратегії організації**

|                                            | Стратегія лідерства за витратами | Стратегія якості            | Стратегія інновацій     |
|--------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| <b>Особливості конкурентної стратегії:</b> |                                  |                             |                         |
| Мета конкурентної                          | Підвищення продуктивності праці  | Підвищення якості продукції | Створення інноваційного |

| стратегії                                             | за рахунок економії витрат                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                       | продукту                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вимоги до рольової поведінки персоналу (адапт. з [3]) | Акцент на досягнення кількісного результату, який вимірюється обсягом випуску продукції або виконаних робіт, чіткий розподіл обов'язків, толерантність до виконання повторюваних стереотипних операцій; помірна увага до якості, дотримання виконавчої дисципліни і старанність, передбачуваність поведінки, прийняття невисокого ризику | Висока увага до якості і процесів, чітке дотримання норм і стандартів виконання робіт, передбачуваність поведінки, неприйняття ризику | Висока індивідуальна креативність, інноваційність, орієнтація на довгострокові цілі, гнучкість і адаптивність, висока толерантність до ризику і невизначеності, взаємозалежна поведінка і співробітництво |

***Особливості HR-стратегії:***

|                                  |                                                                                                                  |                                                           |                                                       |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Вимоги до кваліфікації персоналу | Середні або дещо нижчі середнього рівня                                                                          | Середні                                                   | Високі                                                |
| Найм                             | Орієнтація на найм працівників, що не потребують значного «донавчання», залучення тимчасових працівників         | Орієнтація на найм спеціалістів середнього рівня          | Орієнтація на найм висококласних спеціалістів         |
| Оцінка персоналу                 | За кількісними показниками діяльності                                                                            | За показниками ефективності діяльності і за компетенціями | За компетенціями, з орієнтацією на довгострокові цілі |
| Навчання і розвиток              | Мінімальні, переважно на робочому місці, часто працівники самі донавчаються в процесі виконання робочих операцій | Залежно від потреб і наявних ресурсів                     | Максимальне сприяння розвитку персоналу               |
| Мотивація і винагорода           | Мотивація заснована на матеріальних                                                                              | Мотивація заснована на матеріальних і                     | Мотивація заснована на                                |

|                                                |                                                                                                                      |                                                              |                                                                                      |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                | стимулах,<br>заохочується економія<br>всіх видів ресурсів,<br>рівень винагороди<br>нижчий середнього або<br>середній | нематеріальних<br>стимулах,<br>заохочується висока<br>якість | матеріальних і<br>нематеріальних<br>стимулах,<br>заохочується<br>інновативність      |
| <b>Особливості організаційного середовища:</b> |                                                                                                                      |                                                              |                                                                                      |
| Лояльність і<br>залученість<br>персоналу       | Низькі або середні                                                                                                   | Середні або високі                                           | Середні або високі                                                                   |
| Потреба у<br>соціальних<br>мережах             | Невисока                                                                                                             | Середня                                                      | Висока                                                                               |
| Корпоративна<br>культура                       | Бюрократична,<br>спрямована на чітке<br>виконання посадових<br>обов'язків і бюджетів                                 | Бюрократична,<br>спрямована на<br>дотримання процесів        | Адхократична,<br>спрямована на<br>створення<br>атмосфери<br>творчості і<br>інновацій |

Порівняльний аналіз даних табл. 1 показує, що успіх реалізації конкурентної стратегії забезпечують різні HR-стратегії, що спрямовані на залучення і утримання в організації різних працівників.

Для оцінки КС людського ресурсу організації пропонується звернутися до чотири-факторної моделі Дж. Берні [7].

Ця модель, відома як VRIO-аналіз (за першими літерами Value, Rareness, Imitation, Organization), спрямована на оцінку трьох ключових ресурсів, що можуть забезпечити конкурентну перевагу організації: матеріально-фінансових, організаційних та людських. Модель передбачає аналіз ресурсів за такими критеріями:

Value – цінність ресурсу, визначення того, наскільки цінним є цей ресурс для організації;

Rareness – рідкісність, визначення того, скільки конкурентів володіють аналогічним ресурсом;

Imitation – можливість відтворення ресурсу, визначення того, наскільки важко і дорого іншим організаціям, що не володіють цим ресурсом, отримати доступ до нього;

Organization – організація, визначення того, наскільки ресурс підтримується організацією і може бути використаний для реалізації її стратегічного потенціалу.

Матрицю VRIO-аналізу ресурсів організації наведено у табл. 2 [7, с.163].

Таблиця 2

**VRIO-аналіз ресурсів організації**

| V   | R   | I   | O   | Результат використання ресурсу | Економічний результат |
|-----|-----|-----|-----|--------------------------------|-----------------------|
| ні  | —   | —   | так | Конкурентна слабкість          | Нижче середнього      |
| так | ні  | —   | так | Конкурентний паритет           | Середній              |
| так | так | ні  | так | Тимчасова конкурентна перевага | Вище середнього       |
| так | так | так | так | Стійка конкурентна перевага    | Вище середнього       |

Отже, стійку конкурентну перевагу може забезпечити лише той ресурс, що задовольняє усім чотири критерії VRIO-аналізу. Якщо ресурс не є цінним, то володіння ним призводить до конкурентної слабкості організації. Якщо ресурс є цінним, але конкурентам нескладно його відтворити, то це може дати організації лише тимчасову конкурентну перевагу, яка швидко переходить у конкурентний паритет.

Якщо в матриці VRIO-аналізу цінність людського ресурсу вимірювати людським і соціальним капіталом організації, а підтримку ресурсу з боку організації – створенням умов для їх розвитку (розроблення відповідних програм і процедур HR-стратегії, розвиток соціальних мереж і організаційної культури), то оцінка КС людського ресурсу при реалізації різних видів конкурентної стратегії матиме такий вигляд ( табл. 3 ).

Таблиця 3

**Оцінка КС людських ресурсів при різних видах конкурентної стратегії**

| Тип стратегії                    | V                |                    | R   | I   | O         | Результат використання ресурсу | КС персоналу     |
|----------------------------------|------------------|--------------------|-----|-----|-----------|--------------------------------|------------------|
|                                  | Людський капітал | Соціальний капітал |     |     |           |                                |                  |
| Стратегія лідерства за витратами | так              | ні                 | —   | —   | так чи ні | Конкурентна слабкість          | Нижче середнього |
| Стратегія якості                 | так              | так                | ні  | —   | так       | Конкурентний паритет           | Середній         |
| Стратегія інновацій              | так              | так                | так | ні  | так       | Тимчасова конкурентна перевага | Вище середнього  |
| Стратегія інновацій              | так              | так                | так | так | так       | Стійка конкурентна             | Вище середнього  |

|  |  |  |  |  |  |          |  |
|--|--|--|--|--|--|----------|--|
|  |  |  |  |  |  | перевага |  |
|--|--|--|--|--|--|----------|--|

Як видно з даних табл. 3, людський ресурс не завжди є конкурентною перевагою організації.

У рамках стратегії лідерства за витратами організація має створювати конкурентні переваги завдяки іншим, ніж людські, видам ресурсів. Вимоги до персоналу і потреби у розвитку людських ресурсів обмежені.

Стратегія якості вимагає більш кваліфікованого і конкурентоспроможного персоналу, який в разі потреби розвивається організацією завдяки професійному навчанню. Загалом, при проведенні цієї стратегії організація має надавати більше можливостей для розвитку людських ресурсів, ніж стратегія лідерства за витратами.

При реалізації стратегії інновацій людські ресурси є джерелом конкурентної переваги, тому організація потребує людських ресурсів з компетенціями і здібностями вище середніх. Для забезпечення стійкої конкурентної переваги в рамках цієї стратегії організація має докладати додаткові зусилля, щоб створити умови для накопичення людського і соціального капіталу (шляхом проведення відповідної HR-стратегії, розвитку соціальних мереж і адхократичної корпоративної культури).

**Висновки.** Таким чином, наукова новизна результатів проведеного дослідження полягає у конкретизації поняття КС людських ресурсів порівняно з КС окремого працівника, встановленні складових КС людських ресурсів і найбільш істотних факторів впливу на неї.

КС людських ресурсів визначена як здатність персоналу організації завдяки взаємодії і співпраці спільно використовувати інтелектуальні здібності, професійні знання, вміння, навички та інші якості, які впливають на успішність професійної діяльності, щоб відповідати потребам організації і створювати її конкурентну перевагу порівняно з організаціями-конкурентами.

Основою КС працівника є його людський капітал, тоді як КС людських ресурсів організації формується на базі людського і соціального капіталів.

Організація може впливати на КС свого людського ресурсу завдяки: HR-стратегії, що розробляється відповідно до вибраної стратегії конкурентних переваг і загальної політики організації в сфері управління людськими ресурсами; створенню внутрішньо-організаційного середовища, що сприяє розвитку соціальних мереж, лояльності і залученості персоналу, взаємодопомозі і синергізму.

Науково-методологічне значення має оцінка КС людських ресурсів за умов реалізації різних стратегій конкурентних переваг за матрицею VRIO-аналізу. Встановлено, що реалізація стратегії лідерства за витратами не висуває високих вимог до КС людського ресурсу, на відміну від стратегії якості і особливо стратегії інновацій. Для того, щоб вибрати і успішно

реалізувати стратегію інновацій, організації потрібно перетворити людський ресурс на конкурентну перевагу, створюючи умови для професійного розвитку і накопичення людського та соціального капіталу.

### Література

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; – пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
2. Владыкина Л.Б. Формирование конкурентоспособного персонала организации и рост нематериальных активов / Л.Б. Владыкина // Проблемы современной экономики. – № 1(29). – С. 39–42.
3. Исенжулов Б. Стратегия управления HR в строительном холдинге / Б. Исенжулов // Управление персоналом. – 2004. – № 8-9. – С. 44–45.
4. Костиненко Т. Мотиваційні основи оплати праці на підприємствах торгівлі різних форм власності / Т. Костиненко// Україна: аспекти праці. – 1998. – № 2. – С.18–21.
5. Ситник Н.І. Управління персоналом: навч. посіб. / Н.І. Ситник. – К.: Фірма «Інкос», 2009. – 472 с.
6. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г.М. Скударь. – К.: Наук. думка, 1999. – 496 с.
7. Barney J. Gaining and Sustaining Competitive Advantage / J. Barney – Addison Wesley Publishing, 1997. – 372 p.