

Л.М.Романюк, доц., канд. екон. наук, Г.М. Давидов, проф., д-р екон. наук  
Кіровоградський національний технічний університет

## Взаємозв'язок конкурентної стратегії із персонал-стратегією як реалізація конкурентних переваг

У статті зазначено необхідність забезпечення взаємозв'язку конкурентної стратегії підприємства із персонал-стратегією. Проведено аналіз сутності конкурентних стратегій та розроблено матрицю взаємозв'язку персонал-стратегії та конкурентних стратегій  
**персонал, підприємство, стратегія, конкурентна перевага, взаємозв'язок**

Існує значна кількість думок щодо значення людського фактору для сучасного підприємства, але всі вони зводяться до одного: на сучасному етапі створення та ефективного використання високоякісного потенціалу персоналу підприємства є головним фактором досягнення бізнес-успіху та перемоги в конкурентній боротьбі як в тактичній так і в стратегічній перспективі. Однак це досягається при умові, що поточне і стратегічне управління персоналом відповідає обраній конкурентній стратегії.

Втрата переважною більшістю вітчизняних підприємств конкурентоспроможності свідчить про відсутність у них досвіду формування конкурентних стратегій і відповідних персонал-стратегій.

Теоретичним і практичним аспектам стратегії розвитку персоналу присвячені праці таких відомих західних та вітчизняних фахівців в сфері менеджменту як І. Ансофф, М. Армстронг, А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, Довгань Л.Є., Немцов В.Д., Оборська С.В., Шершньова З.С. та ін. Однак проблема забезпечення відповідності стратегії управління персоналом та конкурентної стратегії підприємства існує та потребує подальших досліджень.

Мета статті полягає в узагальненні сутності конкурентних стратегій підприємства і обґрунтуванні необхідності забезпечення взаємозв'язку з персонал-стратегією.

Ключовими концепціями стратегії розвитку підприємства є конкурентна перевага, відмінні здатності та стратегічна відповідність. Концепція конкурентної переваги була вперше сформульована М.Портером [3], 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. [4,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.

---

© Л.М.Романюк, Г.М.Давидов, 2011

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.

Основними її ознаками є: “ніхто не зробить це дешевше”; виділення тих характеристик товару, що призводять до зниження витрат; якісний базовий товар,

спрощення розробки товару; ніяких значних змін у веденні бізнесу – репутація надійного підприємства; урахування особливостей “кривої досвіду” – зниження цін, отримання додаткового прибутку за рахунок зростання обсягів продажу та частки ринку, зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції внаслідок ефекту масштабу; висока продуктивність у розрахунку на одного робітника; зниження витрат на інновації; можливості встановлення нижньої границі ринкових цін, що підсилює лідерську позицію і дає змогу використовувати ціну як суттєву конкурентну перевагу.

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, відмітних 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.

Перевагами диференціації є те, що вона: зорієнтована на задоволення певних потреб в продукції високої якості, активно пропагує додаткову цінність продукції, дає змогу встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові їх сприйняти. Ключовим чинником успіху стратегії диференціації, на думку А.Томпсона, [4] є створення споживчих цінностей відмітними від конкурентів засобами.

Існує безліч можливостей диференціації товару та підвищення споживчих цінностей. Серед важливих умов їх реалізації є висока якість робочої сили підприємства. Формування стратегії диференціації та її підтримка у довгостроковому періоді має бути забезпечена внутрішніми навиками, досвідом і компетентністю. М.Портер до навиків і ресурсів, необхідних для реалізації стратегії диференціації відносив наступне: здатність компанії до високоефективного маркетингу, технічну досконалість товару; високу якість товару; значний потенціал наукових досліджень; надійне співробітництво з каналами розподілу [3]. 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 відмітних 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. Відмітними рисами підприємства, яке успішно реалізує стратегію оптимальних витрат, є вміння розробляти і впроваджувати продукцію з меншими витратами та додатковими характеристиками чи пропонувати продукцію, відмітну 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 [2,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. Аналіз цієї стратегії досить широко викладений в науковій та навчальній літературі [1,2,3,5], тому не вдаючись до детальної характеристики, коротко викладемо її сутність.

Інноваційна стратегія пов'язана з прагненням підприємства досягти ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів. Така стратегія передбачає щільний зв'язок підприємства зі світовими досягненнями науки і техніки, співпрацю з вченими, пряму залежність від наукових розробок. Вона забезпечує підприємству лідерські позиції в певних сферах його діяльності: у виробництві (розробка нових видів товарів, використання нової техніки, технології тощо); у просуванні товарів до споживачів (нові канали та методи збуту, нові ринки тощо), в організації бізнесу (нові організаційні структури, методи управління тощо).

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 [2,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 проєктів.

Отже, реалізація конкурентних стратегій в значній мірі залежить від компетентного персоналу, його майстерності та конкурентних можливостей. До першочергових заходів функціонування підприємства Томпсон А.А. та Стрикленд А.Дж.[4] відносять наступні: відбір талановитих працівників на ключові позиції; перевірка відповідності управлінських здібностей. Цілком очевидно, що тільки висококваліфікований персонал здатний забезпечити конкурентні переваги, які важко або зовсім неможливо копіювати конкурентам, що обумовило появу концепції відмітної здатності.

Відмітна здатність або компетентність є важливою характеристикою підприємства, яка забезпечує йому перевагу. Відмітними називаються ті здатності, імітація яких конкурентами або неможлива або дуже ускладнена. Дану концепцію

обґрунтували Прахалад і Хемел [6], які стверджують, що відмінні здатності забезпечують перевагу компанії. Вони частіше за все концентруються у таких сферах: технологія, інновації, маркетинг, забезпечення якості, ефективне використання людських та фінансових ресурсів. Для забезпечення відмінних здатностей необхідно, щоб оцінка ресурсів відповідала критеріям: споживча цінність; не відтворюваність; незамінність.

Надзвичайно важливим у системі стратегічного управління є забезпечення взаємозв'язку обраної конкурентної стратегії та персонал – стратегії. Мета процесу відповідності полягає в досягненні цілісності. Слід вважати, що цілісність досягнута, якщо на підприємстві розроблений комплекс взаємно підсилюючих напрямів політики і практики в сфері людських ресурсів, що сприяє реалізації стратегій відповідності ресурсів потребам підприємства, підвищенню ефективності і якості для досягнення конкурентної переваги.

Дайер і Рівз [2,с.60] вважають, що логіка на користь взаємозв'язку очевидна. Оскільки продуктивність праці робітників є одночасно функцією здібності і мотивацією, доцільно розробити практичні заходи, направлені на їх посилення. В своєму дослідженні моделей практичних дій в сфері людських ресурсів з метою аналізу взаємозв'язку між управлінням персоналом і ефективністю роботи підприємства, вони виявили, що переважна більшість моделей мала такі складові, як залучення, ретельний відбір, інтенсивне навчання та ситуаційний аналіз.

Проведений нами аналіз сутності конкурентних стратегій дозволив розробити матрицю “взаємозв'язку” конкурентних та персонал-стратегій, в якій визначено основні складові персонал-стратегії та вимоги до персоналу в залежності від різних конкурентних стратегій (табл.1.1).

Проблеми, які перешкоджають досягненню внутрішньої відповідності, можуть бути викликані наступними причинами: у практиків відсутнє розуміння потреби активного досягнення інтеграції; некомпетентність менеджерів та протидія змінам персоналу.

Таблиця 1.1 - Матриця “взаємозв'язку” конкурентних та персонал-стратегій

Основні складові персонал-стратегії	Конкурентні стратегії		
	Лідерства за витратами	Диференціації	Інноваційна
1. Підбір персоналу	Залучення на підприємство висококваліфікованих працівників із значним досвідом роботи, високим рівнем дисципліни та відповідальності.	Залучення на підприємство високоосвічених кадрів з високою культурою праці та творчим потенціалом. Залучення науково-технічних фахівців та спеціалістів з маркетингу.	Залучення на підприємство висококваліфікованих працівників переважно молодого віку з високим рівнем активності, ініціативності, схильних до нововведень. Пошук талантів.

Продовж. табл. 1.1

2. Організація праці	Чітка організація робочого місця, нормування праці, контроль за виконанням завдань, стимулювання продуктивності та інтенсивності праці.	Орієнтація кожного працівника на потреби споживача, забезпечення високої технологічної дисципліни та якості товару. Регулярне освоєння випуску нових видів продукції.	Орієнтація кожного працівника на інновації, на творчий підхід до справи, створення творчих колективів. Делегування певних повноважень.
3. Оплата праці і мотивація	Тісний зв'язок між оплатою та результатами праці. Стимулювання за виконання та перевиконання завдань, зростання продуктивності, економію ресурсів.	Тісний зв'язок оплати праці із споживчими цінностями товару та його якістю. Стимулювання за високу якість, освоєння нових видів продукції, ініціативу і творчість.	Тісний зв'язок оплати праці не тільки з її результатами, а і з участю в інноваційних процесах. Стимулювання раціоналізаторства, винахідництва, інших форм інноваційної активності.
4. Розвиток персоналу	Навчання і підвищення кваліфікації спрямоване на розвиток стрижневих компетентностей, підвищення продуктивності праці, ефективне використання обладнання та ресурсів.	Навчання персоналу з метою кращого розуміння ринку, потреб споживача, забезпечення високої якості, формування відмінних компетентностей.	Навчання з метою оновлення знань та ознайомлення з новітніми досягненнями. Опанування передовими технологіями, передовим досвідом. Інтенсивний обмін інформацією.
5. Соціальний розвиток і захист	Соціальний розвиток спрямований на зменшення плинності кадрів, формування стабільного трудового колективу, зниження конфліктності, зміцнення здоров'я.	Соціальний розвиток і захист, спрямований на формування високо професіонального кадрового ядра, підвищення загального і культурного рівня персоналу.	Соціальний розвиток і захист, спрямований на розвиток різноманітних форм творчості, підтримку талантів, забезпечення кар'єрного зростання.

Загальна стратегія підприємства формується вищим керівництвом і залежить від конкретної ситуації на ринку. Оскільки ця стратегія має місце впродовж “життєвого циклу” підприємства, взаємозв'язок із стратегією розвитку персоналу, безумовно є, але вимоги щодо персоналу змінюються із зміною фаз життєвого циклу підприємства, через це їх складно визначити та контролювати. Концепція конкурентної стратегії спрямована на більш тривалу конкурентну перспективу, тому необхідне забезпечення взаємозв'язку із стратегією розвитку персоналу, що є запорукою досягнення конкурентних переваг.

Для більшості українських підприємств, які керуються короткостроковими цілями, стратегічне управління персоналом здійснити буде важко, а тим більше практично реалізувати взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та конкурентної стратегії підприємства. Однак для досягнення конкурентних переваг необхідно забезпечити відповідність між конкурентними стратегіями підприємства та персонал-стратегіями.

## Список літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф: сокр.пер.с англ./науч.ред. и авт.предисл. Л.И.Евченко. - М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг: пер. с англ. – М.:ИНФРА – М, 2002. – 328 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).
3. Портер М. Конкуренция / М.Портер: пер. с англ.- М.: Издат. «Вильямс», 2001. – 495с.
4. Томпсон А., Дж.Стрикленд. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А.Томпсон, Дж. Стрикленд . – М.: Юнити, 1998. – 576с.
5. Шимшилов С. Стратегия современного предпринимательства и социального развития корпораций / С.Шимшилов; Под ред. д-ра экон.наук М.Н.Кулапова.-М.:ИТК «Дашков и К», 2004.-246 с.
6. Prahalad, C. K. The core competences of the organization / С.К.Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990.- May-June. p. 79-93.

*Л.Романюк, Г. Давыдов*

**Взаимосвязь конкурентной стратегии с персонал-стратегией как реализация конкурентных преимуществ**

Забезпечення взаємозв'язку конкурентних та персонал-стратегій має важливе значення, оскільки є одним з визначальних факторів для досягнення конкурентних переваг підприємства.

*L.Romanuk, G. Davydov*

**The connection between competitive and personnel strategies as a realization of competitive advantages.**

The ensuring of interconnection between competitive and personnel strategies is very important as it is the main factor of successful functioning of the enterprise.

Одержано 09.03.11