

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-60>

УДК 65.012.32.009.12:331.005.95

# КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ HR-БРЕНДУ КОМПАНІЇ

## COMPETITIVENESS OF PERSONNEL IN THE CONTEXT OF THE COMPANY'S HR-BRAND DEVELOPMENT

**Якимова Наталія Сергіївна**доктор економічних наук, доцент,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5278-1142>**Малаховська Анастасія Геннадіївна**здобувач вищої освіти,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3656-0291>**Білик Аліна Олександрівна**здобувач вищої освіти,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6809-294X>**Yakymova Nataliia, Malakhovska Anastasiia, Bilyk Alina**  
Vasyl' Stus Donetsk National University

У статті досліджено конкурентоспроможність персоналу в контексті розвитку HR-бренду компанії. Встановлено, що важливе значення для формування конкурентоспроможного персоналу має якість людських ресурсів. Доведено, що з метою підвищення конкурентоспроможності персоналу необхідно враховувати, що на сучасному етапі розвитку ринкових відносин підготовка кадрів є нагальною проблемою керівництва компанії. Розглянуто основні підходи до управління персоналу, а також фактори, що впливають на стимулювання та конкурентоспроможність персоналу. Зроблено висновок, що для розвитку системи конкурентоспроможності персоналу з метою розвитку HR-бренду компанії необхідно проводити періодичну оцінку ефективності чинної системи управління персоналом та виявляти напрями її подальшого вдосконалення. Володіння такими даними, а також розуміння можливостей та напрямів їх використання в управлінській діяльності створюватиме передумови для зростання конкурентоспроможності компанії.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність персоналу, HR-бренд, управління персоналом, стимулювання персоналу, фактори зовнішнього впливу, фактори внутрішнього впливу, критерії ефективності праці персоналу.

The article studies competitiveness of personnel in the context of development of HR-brand of the company. It is determined that today the implementation of the strategic goals of ensuring and increasing the long-term competitiveness of the company is largely determined by the efficiency of using the potential of the staff and the level of its competitiveness. It is established that the quality of human resources is important for the formation of competitive personnel. Therefore, the management should pay special attention to the strategy of the company's personnel development. The right choice of such strategies ensures the most profitable functioning. At the same time, there is a synergistic effect, which is achieved through mutual support and interchangeability of different areas of the company's activities, its individual units. It is proved that in order to increase the competitiveness of the personnel it is necessary to take into account that at the present stage of development of market relations the training of personnel is an urgent problem of the company's management. The main approaches to personnel management, as well as factors influencing the stimulation and competitiveness of staff are considered. The competitiveness of personnel is influenced by factors that are divided into three groups according to the source of influence: external factors, internal factors and personal factors. As for personal factors, they can be simultaneously criteria for assessing the competitiveness of staff. However, it is worth paying attention to the mandatory existence of another group of criteria by which one can judge the competitiveness of personnel for the company. These are the criteria of labor efficiency, which, in turn, can be divided into qualitative and quantitative criteria. It is concluded that in order to develop the system of competitiveness of personnel in order to develop the HR-brand of the company, it is

necessary to periodically evaluate the effectiveness of the current personnel management system and identify areas for its further improvement. Possession of such data, as well as understanding the possibilities and directions of their use in management activities will create prerequisites for the growth of the company's competitiveness.

**Keywords:** competitiveness of personnel, HR-brand, personnel management, personnel stimulation, factors of external influence, factors of internal influence, criteria of personnel efficiency.

**Постановка проблеми.** Одним із головних факторів підвищення конкурентоспроможності компанії є її персонал. Очевидно, що довгостроковий, сталий розвиток компанії у зовнішньому конкурентному середовищі неможливий без цілеспрямованої, високо мотивованої, узгодженої діяльності кваліфікованого персоналу. Водночас організаційно-економічні відносини між власниками, менеджментом та персоналом, що склалися у багатьох вітчизняних компаніях не дозволяють забезпечити необхідний рівень ефективності їх діяльності, динаміку підвищення їх конкурентоспроможності та розвитку. За таких умов необхідним є цілеспрямоване систематичне формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу, яке, у свою чергу, забезпечить підвищення рівня конкурентоспроможності та розвиток HR-бренду компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Практичні та теоретичні аспекти дослідження конкурентоспроможності персоналу та розвитку HR-бренду компанії широко висвітлені в роботах провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема: Д. Богині, О. Грішньої, М. Долішнього, П. Друкера, А. Колота, Л. Лісогор, М. Портера, А. Томпсона, А. Стрикленда та інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сьогодні проблема формування теоретичних і практичних підходів до розробки заходів з підвищення конкурентоспроможності персоналу в контексті розвитку HR-бренду компанії залишається актуальною і потребує подальшого пошуку напрямів її вирішення.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження та розробка перспективних напрямів управління конкурентоспроможністю персоналу в контексті розвитку HR-бренду компанії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогоднішній день реалізація стратегічних цілей забезпечення та підвищення у довгостроковій перспективі конкурентоспроможності компанії значною мірою визначається ефективністю використання потенціалу персоналу та рівнем її конкурентоспроможності.

При вирішенні завдань управління персоналом, спрямованих на зайняття лідируючих позицій, перед кожною компанією стоїть проблема визначення кількості працівників, необхідних для виконання заданого виду роботи. Також важливо враховувати якісний склад фахівців, встановлення конкретних завдань та функцій, які вони мають виконувати. Особливо це характерно для компаній, на яких функціональні обов'язки працівників можуть перетинатися, дублюватись, і керівництву компанії іноді буває дуже складно оцінити ефективність діяльності кожного працівника. А це, у свою чергу, впливає на розподіл доходів співробітників.

У компанії спочатку потрібно визначити необхідну для її ефективного функціонування чисельність персоналу. Але не менш важливе значення для формування конкурентоспроможного персоналу має якість людських ресурсів. Інтенсифікація виробничих процесів, поглиблення та посилення спеціалізації праці, висока залежність якості кінцевої продукції від якості праці кожного працівника є характерною рисою сучасного виробничого процесу в компаніях. Крім того, ринкова економіка характеризується боротьбою роботодавців за висококваліфікованих спеціалістів та працівників. Тому особливу увагу керівництво має приділяти стратегії розвитку персоналу компанії. Правильний вибір таких стратегій забезпечує максимально прибуткове функціонування. При цьому виникає синергетичний ефект, який досягається завдяки взаємній підтримці та взаємозамінності різних напрямів діяльності компанії, її окремих господарських підрозділів.

Нині у дослідженнях немає однозначного розуміння змісту категорії «конкурентоспроможність персоналу». У літературі з управління людськими ресурсами найпоширенішим підходом до визначення конкурентоспроможності персоналу є підхід, що трактує її як величину професійно-кваліфікаційного рівня робочої сили, що дозволяє «конкурувати», «змагатися», претендувати на «якісні», «престижні», «хороші» робочі місця. Такий підхід не зовсім коректний із низки причин.

Перш за все, йдеться не про конкурентоспроможність, а про один із показників, що характеризує функціональні особливості робочої сили. При цьому цей показник відокремлений від показників функціональної якості праці.

По-друге, якість робочої сили значною мірою визначається потребами та вимогами її носія і не формується настільки, щоб це було необхідно для функціонування компанії зокрема та економіки в цілому.

Конкурентоспроможний персонал – це добре навчений, добре підготовлений, добре мотивований та добре стимульований персонал, який вмiє і бажає працювати, націлений на досягнення цілей та вирішення завдань компанії [1, с. 65].

Конкурентоспроможний персонал, очолюваний конкурентоспроможним менеджментом, створює конкурентоспроможну продукцію, яка буде затребувана на ринку, оскільки персонал – це головний актив компанії, її головний стратегічний ресурс у конкурентній боротьбі [6, с. 17].

У зв'язку з цим під конкурентоспроможністю персоналу слід розуміти властивість людського капіталу, що характеризує ступінь задоволення ринкового попиту на робочу силу.

З метою підвищення конкурентоспроможності персоналу компанії необхідно враховувати і той факт, що на сучасному етапі розвитку ринкових відносин підготовка кадрів – це прерогатива не тільки держави, яка прагне сформуванню, зміцнити та постійно розвивати трудовий потенціал країни, а й нагальна проблема для кожного керівника. Тому в ситуації, що склалася, виграють ті керівники компаній, які стануть більш тісно співпрацювати із навчальними закладами. Не чекати, коли до них прийде той чи інший спеціаліст, а вже на стадії навчання виділяти його з інших студентів та повсюдно залучати до виконання певних обов'язків, до вирішення актуальних проблем компанії. Конкурентні переваги мають під собою фундаментальну основу довгострокових унікальних переваг у конкурентній боротьбі. Кожна компанія прагне підтримки своєї конкурентоспроможності.

Ґрунтуючись на дослідженнях відомого футуролога Р. Енсена, можна припустити, що конкурентоспроможність компанії у перспективі буде визначатися конкурентоспроможністю кожного окремого працівника та колективу загалом [2, с. 75].

Умови, у яких веде свою господарську діяльність компанія, формують особливості стимулювання персоналу (рис. 1). Система

стимулювання працівника є складною, багатогранною системою на основі комплексного впливу взаємозалежних елементів на персонал на користь формування у нього механізму мотивації для досягнення запланованих результатів стратегічного розвитку компанії загалом [3].

Можливість професійного зростання та підвищення кваліфікації – ще один ефективний інструмент управління персоналом. Персоналу потрібно дати зрозуміти, що на нього покладаються великі надії, і передати йому певну частку відповідальності. Результативність роботи кожного працівника залежить від індивідуальних можливостей та особистого професіоналізму [4, с. 53].

У компаніях необхідно проводити семінари та тренінги. Тренінг визначається як «передача саме необхідних конкретного моменту знань, того, що необхідно людині чи команді в найближчому майбутньому» [5, с. 55]. Для оцінки конкурентоспроможності персоналу важливе значення має оцінка спільної участі працівників у загальному трудовому процесі, розвитку внутрішньогрупових економічних відносин, спеціалізації та кооперування праці [8, с. 11]. Вплив компанії на конкурентоспроможність персоналу відбивається в створюваних нею організаційних, психологічних та соціальних умовах. Все це формує та забезпечує розвиток конкурентоспроможності персоналу. Серед даних факторів виділено такі: трудовий колектив, оплата праці, робоче місце, керівництво підприємства, службова кар'єра, соціальні блага, соціальні гарантії тощо.

Для того, щоб досягти такої якості функціонування людського фактору, необхідно створити орієнтоване на людину трудове середовище з допомогою сучасної системи та підходів управління персоналом. Нині виділяються різні підходи до управління персоналом. Їхня відмінність ґрунтується на різному ставленні до персоналу як до об'єкта управління [5, с. 56]. Для характеристики підходів до управління звернемося до даних табл. 1.

Характер та зміст безперервної взаємодії між компанією та працівником є найбільш важливими складовими, що необхідні для успішного функціонування компанії, більше того, є основою її життєдіяльності. У свою чергу, на конкурентоспроможність персоналу впливають фактори, які за джерелом впливу поділяються на три групи: фактори зовнішнього впливу, фактори внутрішнього впливу та особистісні фактори.

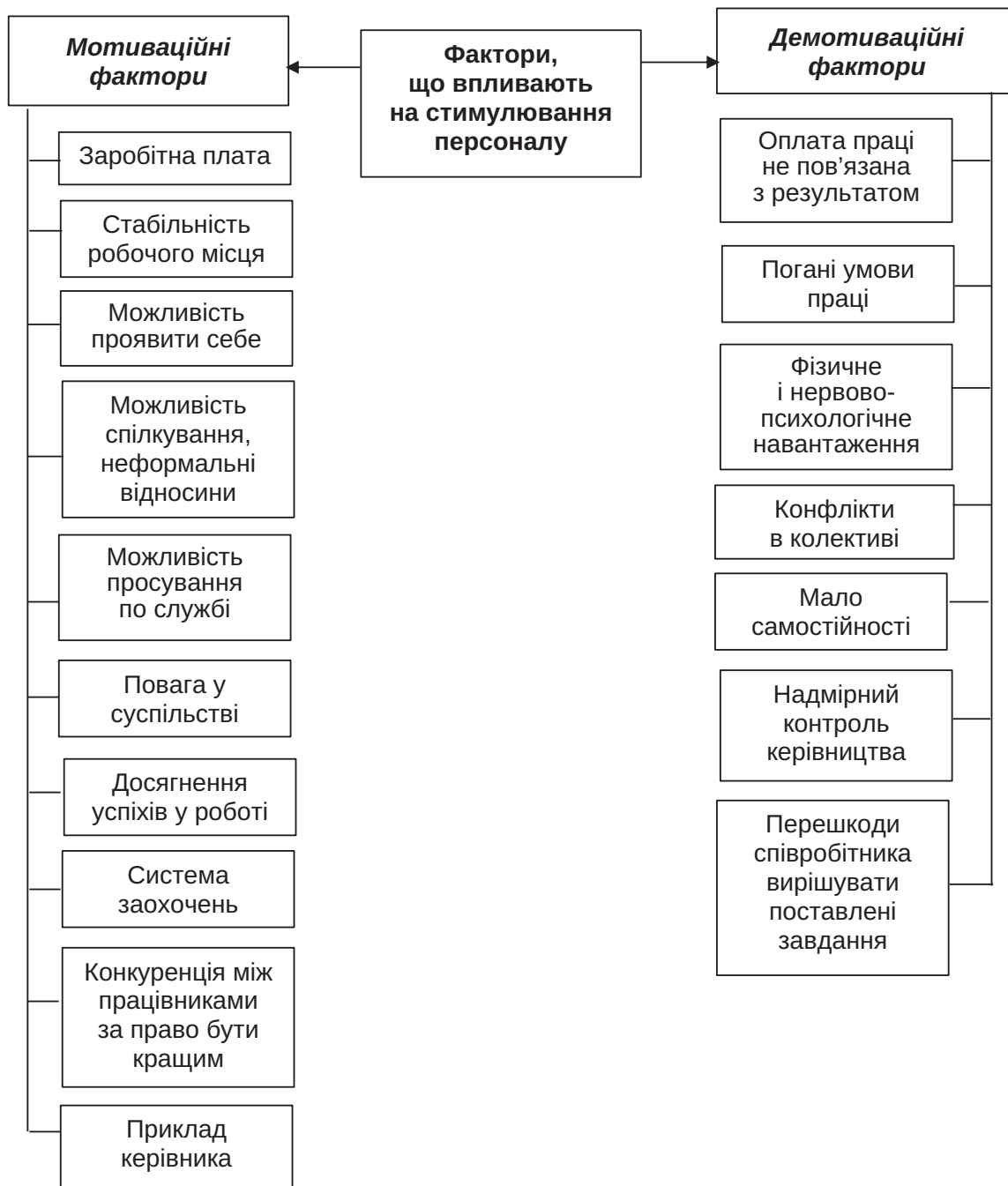


Рис. 1. Фактори, що впливають на стимулювання персоналу

Джерело: складено на основі [3]

МЕНЕДЖМЕНТ

Чинники зовнішнього впливу – це сукупність чинників, яка не може контролюватись компанією, але їх непрямий вплив враховується для формування вимог до персоналу. При цьому фактори зовнішнього середовища не можуть бути критеріями оцінки, проте, суттєво впливають на них, оскільки від чинників залежить, який рівень вимог буде сформовано у роботодавця стосовно персоналу (табл. 2).

Друга група – фактори внутрішнього впливу – контролюються компанією, здійсню-

ють прямий вплив на рівень конкурентоспроможності персоналу, але й можуть бути критеріями конкурентоспроможності (рис. 2).

Третя група – особистісні фактори – це сукупність факторів, які певною мірою регулюються людиною, але багато в чому зумовлені чинниками зовнішнього та внутрішнього впливу (рис. 3).

Щодо особистісних факторів, то вони можуть бути одночасно і критеріями оцінки конкурентоспроможності персоналу. Проте,

Таблиця 1

## Основні підходи до управління персоналом

Найменування підходу	Метафора	Концепція управління персоналом	Основні завдання управління персоналом
Економічний	Механізм	Використання людських ресурсів	Вивчення специфіки потреб та розробка спеціальних програм, орієнтованих на різні рівні потреб працівників
Організаційний	Особистість	Управління персоналом	Вивчення специфіки потреб та розробка спеціальних програм, орієнтованих на різні рівні потреб працівників
	Мозок	Управління людськими ресурсами	Навчання персоналу та створення умов для максимальної самоорганізації працівників
Гуманістичний	Культура	Управління людиною	Адаптація, розвиток культурної етики компанії

Джерело: складено на основі [5]

Таблиця 2

## Фактори зовнішнього впливу на конкурентоспроможність персоналу та їх форми

Фактори зовнішнього впливу	Форма впливу
Рівень розвитку соціально-економічного стану суспільства	Чим вищий рівень розвитку, тим вищі вимоги пред'являються до персоналу
Державна політика	Пріоритетність напряму
Ступінь розвитку продуктивних сил	Чим вищий рівень розвитку, тим вищі вимоги пред'являються до персоналу
Статеві-віковий склад населення	Чим більше на ринку праці осіб відповідної певної професії статі та віку, тим вищі вимоги роботодавців
Кількісний та якісний склад трудових ресурсів	Чим більша чисельність трудових ресурсів, які претендують на заняття певної посади і чим вищий їх якісний рівень, тим більш високі вимоги висуваються роботодавцем
Розвиненість інфраструктури ринку праці	Чим розвиненіша інфраструктура ринку праці, тим більше у роботодавців можливості підібрати більш кваліфікований персонал

Джерело: складено на основі [5]

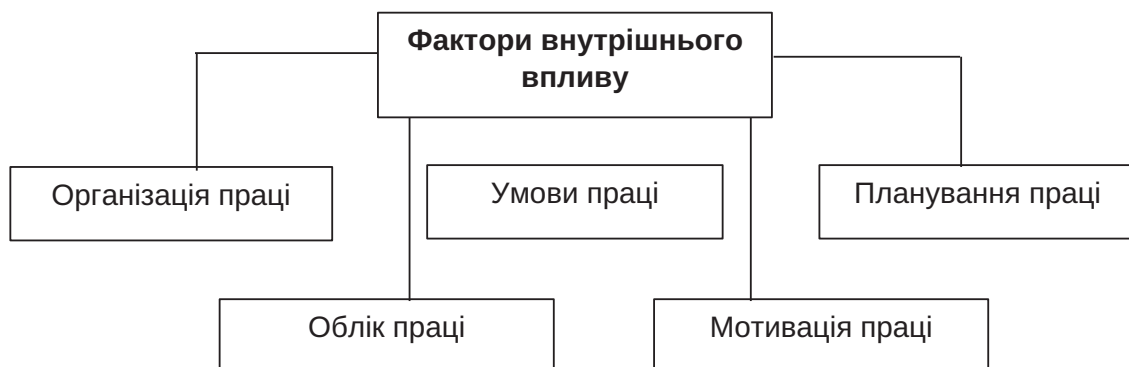
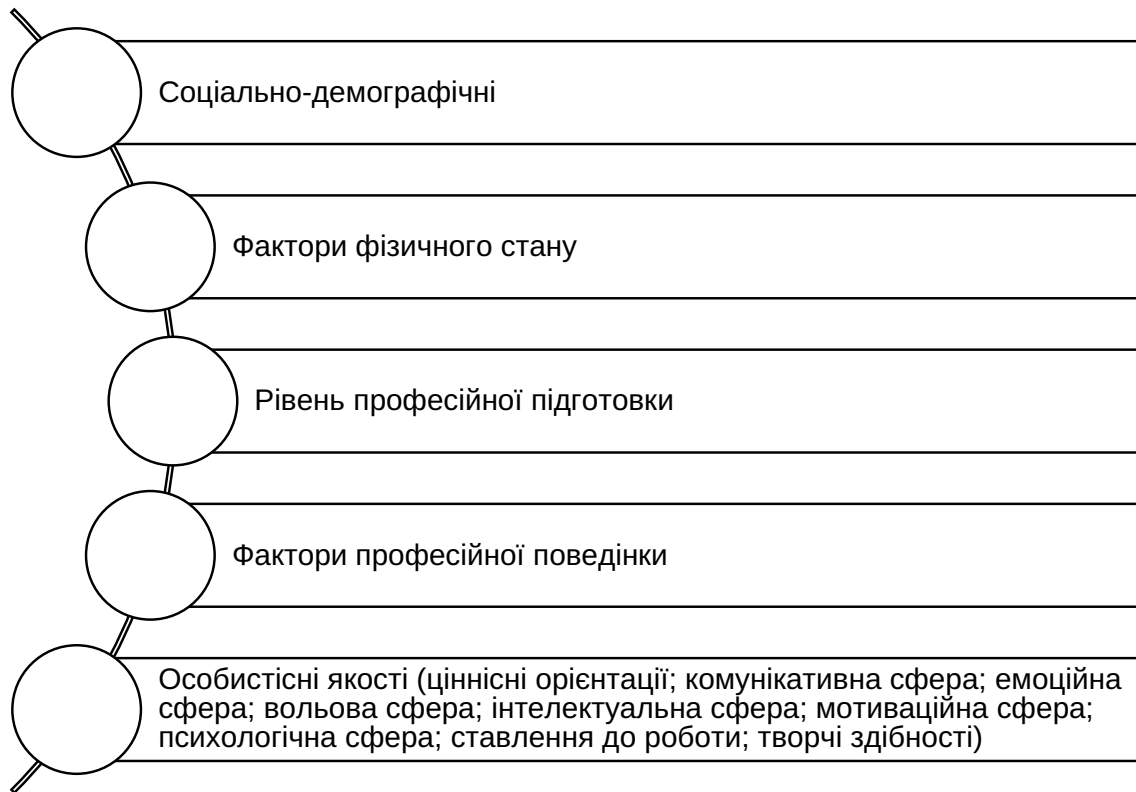


Рис. 2. Фактори внутрішнього впливу на конкурентоспроможність персоналу та їх форми

Джерело: складено на основі [7]





**Рис. 3. Особистісні фактори, що здійснюють вплив на конкурентоспроможність персоналу**

*Джерело: складено на основі [7]*

варто звернути увагу на обов’язкове існування ще однієї групи критеріїв, за якою можна судити про конкурентоспроможність персоналу для компанії. Це – критерії ефективності праці, які, своєю чергою, можна поділити на якісні та кількісні критерії (табл. 3).

Кількісні критерії ефективності праці можна формалізувати та прорахувати. Що стосується критеріїв якісних, то не завжди можливо отримати конкретний числовий результат, тому часто необхідно вводити бальну сис-

тему чи оціночну шкалу, залучаючи до роботи експертів.

Попри це, підвищення значущості персоналу нині сприяє зміні можливості контролю над персоналом і підвищення значимості самоконтролю. Сьогодні недостатньо бути просто висококласним фахівцем, треба бути готовим до роботи у команді. Важливо вміти знаходити компроміси у конфліктних ситуаціях.

**Висновки.** Таким чином, для розвитку системи управління персоналом з метою забез-

Таблиця 3

**Критерії ефективності праці персоналу**

Якісні	Кількісні
Обсяг виконаних функцій Своєчасність виконання функцій Рівень помилково виконаних завдань Економія часу виконання завдань – кількість скарг клієнтів	Обсяг реалізації Питома вага продажу товарів з використанням прогресивних методів Середній обсяг витрат часу клієнтів на очікування Кількість фактів порушень встановлених правил Коефіцієнт завершеності покупок Обсяг додаткових послуг Продуктивність праці Прибуток на одного працівника

*Джерело: складено на основі [9]*

печення конкурентоспроможності та розвитку HR-бренду компанії необхідний інструмент, за допомогою якого можна було б оцінити ефективність чинної системи управління та виявити шляхи її подальшого вдосконалення.

Тому володіння таким інструментом, а також розуміння можливостей та напрямів його використання в управлінській діяльності створює серйозні передумови для зростання конкурентоспроможності компанії.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Брусенцева О. А. Конкурентоспроможність персоналу як складова конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник УМО. Серія: Економіка та управління*. 2017. № 3. С. 62–68.
2. Бучинська Т. В. Конкурентоспроможність персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10. Ч. 1. С. 74–77.
3. Герасимова В. О., Сидоренко В. О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 60–65.
4. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. *Теоретичні та практичні аспекти менеджменту*. 2018. № 4. С. 52–54.
5. Коломієць В. Вибір стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 6. С. 54–56.
6. Мартинюк Н. Концептуальні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Економічний дискурс*. 2016. Вип. 2. С. 15–28.
7. Нісфоян С. С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств : монографія. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2020. 268 с.
8. Смірнов О. О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.07 / НАН України. Ін-т демографії та соц. дослідж. Київ, 2007. 20 с.
9. Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія та практика : колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., професора В.В. Іванової. Київ : Університетська книга, 2020. 231 с.

#### REFERENCES:

1. Brusientseva O. A. (2017) Konkurentospromozhnist personalu yak skladova konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Personnel competitiveness as a component of enterprise competitiveness]. *Naukovyi visnyk UMO. Serii: Ekonomika ta upravlinnia*, vol. 3, pp. 62–68. (in Ukrainian)
2. Buchynska T. V. (2016) Konkurentospromozhnist personalu yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Competitiveness of personnel as a factor in increasing the efficiency of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 10, issue 1, pp. 74–77. (in Ukrainian)
3. Herasymova V. O., Sydorenko V. O. (2019) Vdoskonalennia systemy upravlinnia personalom yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Improvement of Personnel Management System as Condition of Enhancement of Competitiveness of the Enterprise]. *Modern Economics*, vol. 14, pp. 60–65. (in Ukrainian)
4. Kozak K. B. (2018) Doslidzhennia problem upravlinnia personalom na suchasnykh pidpriemstvakh [Study of personnel management problems at modern enterprises]. *Teoretychni ta praktychni aspekty menedzhmentu*, vol. 4, pp. 52–54. (in Ukrainian)
5. Kolomiiets V. (2016) Vybir stratehii rozvytku konkurentospromozhnosti personalu pidpriemstva [Choosing a strategy for developing the competitiveness of the company's personnel]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6, pp. 54–56. (in Ukrainian)
6. Martyniuk N. (2016) Kontseptualni pidhody do traktuvannia sutnosti konkurentospromozhnosti personalu pidpriemstva [Conceptual approaches to the interpretation of the essence of the competitiveness of the company's personnel]. *Ekonomichnyi dyskurs*, vol. 2, pp. 15–28. (in Ukrainian)
7. Nisfoian S. S. (2020) Upravlinnia vytratamy na utrymattia i rozvytok personalu pidpriemstv: monohrafiya [Management of expenses for the maintenance and development of personnel of enterprises: a monograph]. Kroпивnytskyi: Vydavets Lysenko V.F., 268 p. (in Ukrainian)
8. Smirnov O. O. (2007) Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti personalu promyslovykh pidpriemstv [Increasing the competitiveness of the personnel of industrial enterprises]. *Extended abstract of Candidate's thesis*. Kyiv, 20 p. (in Ukrainian)
9. Ivanova V. V. (Ed.) (2020) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu personalu, robit ta posluh: teoriia, metodolohiia ta praktyka: monohrafiya [Management of the competitiveness of personnel, works and services: theory, methodology and practice: a monograph]. Kyiv: Universytetska knyha, 231 p. (in Ukrainian)