

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ  
ІНСТИТУТ ДЕМОГРАФІЇ ТА СОЦІАЛЬНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

**Смірнов Олексій Олексійович**

УДК 331.101.38

**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.07 – демографія, економіка праці,  
соціальна економіка і політика

Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Київ – 2007

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Кіровоградському національному технічному університеті Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:**

доктор економічних наук, професор **Семикіна Марина Валентинівна**, Кіровоградський національний технічний університет Міністерства освіти і науки України, кафедра економіки та організації виробництва, професор.

**Офіційні опоненти:**

доктор економічних наук, професор **Грیشнова Олена Антонівна**, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, кафедра теоретичної та прикладної економіки, професор;

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник **Близнюк Вікторія Валеріївна**, ДУ “Інститут економіки та прогнозування НАН України”, завідувач відділом соціально-економічних проблем праці.

Захист відбудеться “\_\_\_” грудня 2007 р. о \_\_\_\_\_ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.247.01 Інституту демографії та соціальних досліджень НАН України за адресою: 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Інституту демографії та соціальних досліджень НАН України за адресою: 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26.

Автореферат розісланий “\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2007 р.

Вчений секретар

спеціалізованої вченої ради,

кандидат економічних наук

С.В. Полякова.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Перехід України до ринкової моделі господарювання, рух у напрямі євроінтеграції та включення у світову економіку ставлять перед вітчизняною економічною наукою і практикою принципово нові завдання, серед яких вагоме місце належить підвищенню конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств. Значимість цієї проблеми надзвичайно посилюється в умовах входження України у міжнародний конкурентний простір, прискорення глобалізаційних процесів. Конкурентні позиції підприємств все більше визначає персонал, орієнтований на здобуття конкурентних переваг в освіті, результатах праці, здатний до інтелектуально-професійного розвитку, розробки і впровадження інновацій на рівні світових стандартів, створення конкурентоспроможної продукції.

Проте розв'язання цієї проблеми гальмується неадаптованістю персоналу та керівників українських підприємств до умов конкурентного середовища, застарілими підходами до кадрової роботи, виробничого менеджменту, оцінки та стимулювання персоналу, невідпрацьованістю методичного інструментарію щодо оцінювання конкурентоспроможності та її регулювання у сфері праці. Пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності персоналу потребує ретельного вивчення цієї проблеми в контексті сучасної інноваційної парадигми сталого розвитку.

Вагомим імпульсом у появі та розвитку наукових уявлень про конкурентоспроможність персоналу стали праці Друкера П., Портера М., Стрикленда А., Томпсона А. та інших зарубіжних вчених. Розробці цієї проблематики сприяли публікації вчених країн СНД, зокрема, Волгіна М.О., Генкіна Б.М., Колосової Р.П., Фатхутдінова Р.А. та інших.

Теоретичні і практичні аспекти проблеми підвищення конкурентоспроможності працівників досліджували такі українські вчені, як Амоша О.І., Бандур С.І., Близнюк В.В., Богиня Д.П., Грішнова О.А., Дмитренко Г.А., Долішній М.І., Колот А.М., Кравченко І.С., Лібанова Е.М., Лісогор Л.С., Макарова О.В., Новіков В.М., Новікова О.Ф., Онікієнко В.В., Петрова І.Л., Пирожков С.І., Семикіна М.В., Шаульська Л.В та інші.

Проте аналіз опублікованих праць засвідчує, що методи підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств все ще залишаються недостатньо вивченими. Існує потреба у теоретико-методологічному і методичному обґрунтуванні підходів щодо оцінювання впливу різноманітних чинників на зростання конкурентних переваг, визначення пріоритетних важелів вдосконалення механізму забезпечення конкурентоспроможності персоналу.

Отже, актуальність та недостатня вивченість даної проблеми обумовили вибір теми дисертаційного дослідження, його мету і постановку завдань.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота відповідає цільовим орієнтирам соціально-економічної політики держави, безпосередньо пов'язана з науковими дослідженнями Кіровоградського національного технічного університету, які проводилися згідно з планами науково-дослідних робіт за бюджетними темами: «Механізм ефективного використання та розвитку трудового потенціалу регіону» (№ державної реєстрації 0103V006102, 2002–2004 рр.), в межах якої автором досліджені та систематизовані складові трудового потенціалу працівника як внутрішні чинники конкурентоспроможності; «Стимулювання продуктивності праці в умовах формування конкурентного середовища» (№ державної реєстрації 0103U006980, 2003–2004 рр.), при виконанні якої автором розроблені методичні рекомендації щодо вдосконалення стимулювання персоналу підприємств з урахуванням оцінки його конкурентоспроможності; “Забезпечення конкурентоспроможності робочої сили Кіровоградської області” (№ державної реєстрації 0103U008953, 2004–2005 рр.), у процесі виконання якої дисертант розробив концептуальні засади вдосконалення механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств регіону; "Основні напрями вдосконалення соціальної політики на регіональному ринку праці" (№ державної реєстрації 0103U006981, 2003–2007 рр.), в процесі виконання якої автором проведена оцінка впливу соціального партнерства на зростання конкурентоспроможності персоналу підприємств та його соціальну захищеність.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертації є розробка теоретико-методологічних засад і практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств України.

Відповідно до мети в дисертації поставлені та вирішені такі наукові завдання:

- уточнити сутність поняття "конкурентоспроможність персоналу", його місце в системі суміжних з ним категорій та понять економіки праці;
- на основі аналізу наукової думки, узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду систематизувати та поглибити теоретико-методологічні основи формування та підвищення конкурентоспроможності працівників;
- визначити роль соціально-економічних чинників, що впливають на підвищення конкурентоспроможності працівників промислових підприємств України на макро-, мезо- та мікрорівнях господарювання;
- розробити методику оцінювання впливу різноманітних чинників на зростання конкурентоспроможності персоналу підприємства;
- розробити методичні основи аналізу дієвості регулювання конкурентоспроможності працівників;
- обґрунтувати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу на основі залучення потенціалу соціального партнерства;

- розробити систему заходів по удосконаленню механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств.

*Об'єктом дослідження* виступає процес забезпечення підвищення конкурентоспроможності персоналу на промислових підприємствах України.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методологічних та прикладних проблем підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств.

**Методи дослідження.** У вирішенні поставлених завдань в якості теоретичної і методологічної бази дослідження застосовувалися такі методи: системний – для вивчення процесів формування конкурентоспроможності персоналу у взаємозв'язку та взаємозалежності з формуванням та використанням трудового потенціалу, регулюванням ринку праці, умов праці та її оплати; статистичний та економічного аналізу – для опрацювання масиву статистичних та емпіричних даних з метою оцінки освітньо-професійних якостей персоналу, результатів його діяльності; графічний – для наочної ілюстрації досліджуваних явищ та процесів; соціологічного опитування – для вивчення динаміки ціннісних орієнтацій персоналу; економіко-математичного аналізу та моделювання – для обґрунтування оцінки конкурентоспроможності персоналу, її динаміки.

Інформаційною базою дисертації були основні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем ринку праці, конкуренції, людського капіталу, документи Міжнародної організації праці, законодавство України про працю, економіко-статистичні матеріали Державного комітету статистики України, результати соціологічних досліджень автора та наукових установ.

**Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:**

*вперше:*

- запропоновано методіку оцінювання впливу різноманітних чинників на зростання конкурентоспроможності працівників, яка надає можливості обґрунтованого вибору соціально-економічних важелів в управлінні конкурентними перевагами для окремих категорій персоналу;

- розроблено методичні підходи щодо аналізу дієвості регулювання конкурентоспроможності персоналу, які дозволяють оцінювати результативність регулюючих заходів на основі визначення динаміки конкурентних переваг персоналу, робити відповідну порівняльну оцінку для підприємств галузі або регіону, корегувати плани соціального та професійного розвитку персоналу;

*удосконалено:*

- теоретичні підходи до формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу, які, на відміну від відомих, розглядають конкурентоспроможність в якості складової частини потенційного й реалізованого трудового потенціалу працівників, що динамічно набуває або втрачає переваги в межах певної

мотиваційної системи в умовах коливань попиту і пропозиції на ринку праці;

- методика оцінювання конкурентоспроможності персоналу підприємства, яка, на відміну від існуючих, орієнтована на врахування тих складових трудового потенціалу, що користуються попитом на ринку праці в мінливих умовах конкуренції і найбільше враховуються роботодавцями в процесі найму та атестації персоналу;

- концепцію підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств, в основу якої, на відміну від відомих, покладено сучасну інноваційну парадигму сталого розвитку, залучення потенціалу соціального партнерства, мотивації досягнень;

*дістали подальшого розвитку:*

- трактування сутності поняття "конкурентоспроможність персоналу", яке, на відміну від існуючих, акцентує увагу на привабливості певних якостей персоналу для роботодавців в певний період ринкової кон'юнктури, визначає місце цього поняття серед інших категорій економіки праці;

- класифікація чинників впливу на рівень конкурентоспроможності персоналу, яка, на відміну від існуючих, виокремлює чинники позитивного і негативного впливу та спрямовується на створення умов для ліквідації або пом'якшення дії останніх;

- науково-практичні рекомендації щодо функціонування механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств, особливість яких, на відміну від відомих, полягає у розробці заходів щодо вдосконалення колективних угод в частині підготовки конкурентоспроможних кадрів, ефективного стимулювання трудової та інноваційної активності працівників, прискорення їх адаптації до конкурентних умов.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що вони створюють методичне підґрунтя для розробки нової стратегії формування конкурентоспроможних кадрів підприємств в Україні, удосконалення колективно-договірного регулювання праці, посилення відповідальності соціальних партнерів за підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Науково-методичні рекомендації автора впроваджено у практику роботи підприємств та установ Кіровоградської області: ВАТ "Паляниця" (довідка № 825 від 7.11.2006 р.), ВАТ по виробництву сільськогосподарської техніки "Червона зірка" (довідка № 1745/310-01 від 27.10.2006 р.).

Окремі рекомендації автора використані в роботі Головного управління праці та соціального захисту населення Кіровоградської обласної державної адміністрації в процесі розробки пропозицій для роботодавців і профспілок Кіровоградської області щодо вдосконалення колективних трудових угод, стимулювання інноваційної активності працівників, підвищення їх конкурентоспроможності (лист № 431 від 16.10.2006 р.).

Методичні та методологічні підходи автора щодо визначення впливових чинників на підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств використовуються у практичній діяльності Міністерства праці та соціальної політики України (лист № 4328/0/14-07/15 від 11.06.2007 р.).

Основні положення дисертації використовуються в навчальному процесі Кіровоградського національного технічного університету при викладанні лекційних курсів “Економіка підприємства”, “Управління персоналом”, “Мотивація персоналу” (довідка № 33-15/1989 від 20.10.2006 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторське бачення шляхів розв’язання важливого науково-прикладного завдання – вдосконалення теоретико-методологічних та методичних засад підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств в Україні. Наукові положення, висновки і рекомендації, викладені у дисертаційній роботі, отримані дисертантом самостійно. З наукових праць, які опубліковані у співавторстві, в дисертаційній роботі використано лише ті ідеї та положення, які одержані автором особисто.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення і результати дисертаційного дослідження доповідались на міжнародних науково-практичних конференціях: «Інвестиційні стратегії сталого розвитку» (м. Дніпропетровськ, 2004 р.); «Регіональні проблеми зайнятості і ринку праці» (м. Тернопіль, 2004 р.); «Науково-практична конференція КНТУ» (м. Кіровоград, 2005 р.); «Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління» (м.Київ, 2005 р.); «Мотивація інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств та ринку праці в контексті інтеграції України до ЄС» (м. Хмельницький, 2005 р.); “Управління людськими ресурсами: держава, регіон підприємство” (м. Донецьк, 2006 р.); “Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери” (м. Донецьк, 2006 р.); ”Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики” (м. Львів, 2006 р.), а також на регіональній конференції молодих вчених, аспірантів та студентів “Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку Кіровоградської області” (м. Кіровоград, 2006 р.).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 14 наукових праць загальним обсягом 3,9 др. арк., у тому числі 9 статей – у наукових фахових виданнях. Особисто дисертанту належить 12 статей обсягом 3,2 др. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатку. Загальний обсяг основного змісту дисертації становить 204 стор., з яких 7 таблиць і рисунків займають всю площу сторінки. Список використаних джерел із 171 найменування викладено на 14 стор., один додаток займає 2 сторінки.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі “Теоретико-методологічні засади формування й підвищення конкурентоспроможності персоналу” на основі систематизації наукових поглядів зарубіжних та вітчизняних вчених розвинуто уявлення про конкурентоспроможність персоналу, виявлено та систематизовано чинники й умови зростання конкурентних переваг персоналу, узагальнено та поглиблено методологічні підходи до визначення конкурентоспроможності персоналу, методів її формування та підвищення в умовах ринкових відносин.

Критичний аналіз еволюції наукової думки засвідчив, що категорія “конкурентоспроможність персоналу” набула важливе місце у понятійному апараті сучасної вітчизняної економічної науки, що пов’язане, з одного боку, – з дослідженням категорій трудового потенціалу, людського капіталу, а з іншого – вивченням механізмів функціонування конкуренції на ринку праці. Теоретико-методологічним підґрунтям дисертаційного дослідження сутності даної категорії стало з’ясування її концептуального зв’язку з поняттями “ринок праці”, “трудова потенція”, “людський капітал”, “конкуренція”. Аналіз виявив розбіжності у тлумаченні “конкурентоспроможності персоналу” різними авторами.

В дисертації “конкурентоспроможність персоналу” запропоновано 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. На відміну від існуючих визначень, дисертант акцентує увагу на тому, що в кожний 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 (наприклад, більший прибуток завдяки розробці і впровадженню інновацій, випуску конкурентоспроможної продукції).

Обґрунтовано, що конкурентні переваги персоналу завжди несуть зиски не лише роботодавцю, а й працівникам. Пояснюється це тим, що переваги в освіті, професійних, ділових, моральних якостях дозволяють працівнику в умовах конкуренції отримувати більші економічні та соціальні вигоди порівняно з іншими працівниками в процесі трудової діяльності (в оплаті праці, умовах праці, посаді, можливостях кар’єрного зростання, підвищенні кваліфікації).

На формування й підвищення конкурентоспроможності персоналу з різною силою, спрямованістю та інтенсивністю впливають як внутрішні чинники, пов’язані з особливостями трудового потенціалу особистості, так і різноманітні зовнішні чинники (класифікація на рис.1), що діють за межами індивіда на мікро-, мезо-, макро- та міжнародному рівнях. В результаті позитивного або нега-



тивного впливу тих чи інших чинників конкурентні переваги працівників стихійно або цілеспрямовано змінюються (нарощуються або зникають), приводячи до багатовекторності процес розвитку конкурентоспроможності персоналу в цілому. Виходячи з такого підходу, підвищення конкурентоспроможності персоналу розглядається в якості результуючої суми векторів від дії сукупності внутрішніх чинників (на рівні особистості) і зовнішніх чинників (поза межами індивіда).



**Рис. 1. Класифікація зовнішніх чинників впливу на конкурентоспроможність персоналу**

Розвиваючи ключові положення теорії людського капіталу, доведено, що на збільшення конкурентних переваг конкретного працівника на ринку праці безпосередньо впливає зростання інвестицій у розвиток його людського капіталу: формується вищий рівень освіти, отримується більш висока кваліфікація, за більш сприятливих умов накопичується трудовий досвід за фахом, набуває розвитку інноваційна складова людського капіталу.

Виходячи з перспективних завдань побудови конкурентоспроможної економіки України, обґрунтовано доцільність створення механізму, здатного забезпечити підвищення конкурентоспроможності персоналу та підтримувати її на бажаному рівні. Такий механізм має позбавити стихійності процес формування конкурентоспроможності персоналу за рахунок стимулюючих заходів, соціального інвестування та організаційно-правового регулювання. Проте залучення витрат має бути економічно доцільним, базуватися на об'єктивній системі оцінювання конкурентоспроможності персоналу та впливових чинників.

В процесі аналізу та узагальнення існуючих методологічних та методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності персоналу з'ясовано: 1) набір індикаторів конкурентоспроможності персоналу на кожному підприємстві має специфіку, яка може визначатися шляхом моніторингу та експертних оцінок; 2) інтенсивність оновлення, зміни індикаторів конкурентоспроможності пов'язана зі зміною ринкової кон'юнктури, швидкістю змін вимог роботодавців до якості людського капіталу, витрат, пов'язаних із залученням, розвитком та використанням цього капіталу; 3) існуючі методики оцінки конкурентоспроможності працівників потребують вдосконалення у напрямі визначення міри відповідності персоналу ринковому попиту та динаміки конкурентних переваг.

Дослідження світового досвіду довело необхідність врахування в Україні такої закономірності: зростання конкурентних переваг персоналу відбувається, насамперед, в тих країнах, де спостерігаються позитивні зрушення у людському розвитку, де соціальні інвестиції держави та підприємств різних форм власності в освіту і професійний розвиток працівників поєднуються з могутньою економічною мотивацією до прояву інноваційної активності.

У другому розділі **“Аналіз та оцінка чинників впливу на рівень конкурентоспроможності персоналу”** з позицій концепції людського розвитку та завдань прискорення інноваційних зрушень в економіці проаналізовано вплив різноманітних чинників на рівень конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств України на макро-, мезо-, мікроекономічному та особистісному рівнях, оцінено дієвість регулювання конкурентоспроможності персоналу.

В результаті аналізу умов формування конкурентоспроможності персоналу в Україні встановлено провідний вплив базових чинників людського розвитку у такій визначеній автором пріоритетності: екологічна ситуація, стан та охорона здоров'я, соціальне середовище, розвиток ринку праці, рівень освіти, матеріальне становище, фінансування людського розвитку, демографічний розвиток, умови проживання. Кластеризація регіонів за ознакою впливу цих чинників виявила шість рейтингових груп: I група (краща оцінка загального стану людського розвитку) – м. Київ, II-III гр. – м. Севастополь та Закарпатська обл., IV гр. – не віднесено жодної з обл., V гр. – АР Крим та Вінницька, Київська, Львівська, Полтавська, Рівненська, Тернопільська, Харківська, Хмельницька,

Чернівецька обл., VI гр.(гірша оцінка) – Волинська, Дніпропетровська, Донецька, Житомирська, Запорізька, Івано-Франківська, Кіровоградська, Луганська, Миколаївська, Одеська, Сумська, Херсонська, Черкаська, Чернігівська обл. Отриманим результатом підтверджено неоднаковість базових можливостей персоналу підприємств в різних регіонах для реалізації потреб в освіті, охороні здоров'я, досягненні добробуту, отже, й у підвищенні конкурентоспроможності. Забезпеченню конкурентоспроможності кадрів протидіють скорочення попиту на висококваліфіковану робочу силу, деформації в оплаті праці і доходах. Це обумовлює недовикористання робочої сили, неефективне та нераціональне використання трудового потенціалу персоналу підприємств, зокрема, його інноваційної складової. Обґрунтовано, що підвищення конкурентоспроможності кадрів в Україні можна очікувати лише в разі позитивних змін в реалізації цілей людського розвитку, подоланні його міжрегіональної диференціації.

Аналіз впливу виробничих чинників довів, що головною перешкодою в підвищенні конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств є незадовільний стан їх техніко-технологічного розвитку, який більше орієнтує на потребу в працівниках індустріального типу, ніж на працівника, орієнтованого на саморозвиток, отримання переваг у знаннях та професійних навичках. Ускладнюють ситуацію неефективна мотивація праці, відсутність стимулів до навчання, науково-технічної творчості, низькі обсяги підготовки та перепідготовки кадрів у зв'язку з обмеженими фінансовими можливостями підприємств. Ці висновки, зокрема, підтверджуються результатами соціологічних досліджень, проведених автором серед інженерно-технічних працівників промислових підприємств Кіровоградської області: 68% опитаних визнали, що оплата праці має слабкий зв'язок з отриманою освітою, 59% респондентів не бачать сенсу у підвищенні кваліфікації, кожен третій вважає, що саме низька оплата праці стримує прагнення займатись інноваціями на виробництві.

За допомогою авторської методики здійснено оцінку сили впливу різноманітних чинників на зростання конкурентоспроможності персоналу підприємств. Методика побудована на використанні: 1) класифікації позитивних і негативних чинників, виокремлених в якості найбільш впливових на рівень конкурентоспроможності персоналу (48 чинників); 2) параметрів  $z$ ,  $v$ ,  $r$  (очікування зв'язку між дією і можливістю досягти трудового результату, бажаність результату, очікування зв'язку “трудоий результат – винагорода”); 3) положень теорії очікувань В. Врума щодо функції  $s = z \cdot v \cdot r$ , якою оцінюється вплив дії ( $s$ ) того чи іншого чинника; 4) виокремленні “пріоритетного ядра” чинників, що впливають на конкурентоспроможність за критерієм  $|s| > 0,75$ .

Апробація окресленої методики на 6 промислових підприємствах Кіровоградської області (дослідження охоплювало 600 представників робітників, фахівців, керівників) виявила закономірності: а) чинники впливу на конкуренто-

спроможність різняться кількісно в залежності від складності змісту праці (для робітників серед домінуючих (“сильних”) виокремлено 14 чинників, для фахівців – 23, для менеджерів (керівників) – 29), тобто із зростанням повноважень та відповідальності кількість чинників вагомого впливу зростає; б) чинники впливу на конкурентоспроможність працівника різняться якісно: для робітників найбільш вагомим чинником є наявність гарантованого робочого місця та відчуття адекватності оцінки праці та трудових зусиль, для фахівців – гідне заохочення ініціативи, творчості, участі у діяльності підприємства, для менеджерів – мотивація ефективної праці, можливості сприяння механізації, автоматизації, інформатизації діяльності на підприємстві. Використання запропонованої методики дозволяє обґрунтовано обирати важелі управління конкурентними перевагами для окремих категорій персоналу.

В процесі аналізу з'ясовано, що колективно-договірне регулювання праці вкрай обмежено впливає на рівень конкурентоспроможності кадрів, часто залишаючи поза увагою ці питання. Не зважаючи на те, що на промислових підприємствах майже 94% працівників охоплено дією колективних угод, вони укладаються переважно формально, при цьому питання підвищення кваліфікації, розвитку персоналу вкрай рідко стають предметом обговорення соціальних партнерів для подальшого включення в колективний договір. Для усунення такого недоліку запропоновано методику оцінювання трудової угоди найманими працівниками та власником підприємства (роботодавцем) з точки зору задоволення можливостей реалізації та зростання конкурентних переваг персоналу. Згідно методики, угода як результат договірного процесу міститиме лише ті позиції, що високо оцінені суб'єктами соціально-трудових відносин, тобто є гарантії їх зацікавленості у підвищенні конкурентоспроможності персоналу.

На прикладі 15-ти промислових підприємств Кіровоградської області зроблено оцінку дієвості регулювання конкурентоспроможності персоналу з виокремленням таких інтегральних характеристик як “базова освіта”, “стаж роботи”, “кваліфікація”, “стан здоров'я”, “старанність”(мотивованість). В основу оцінки покладено методичні підходи автора, які передбачають:

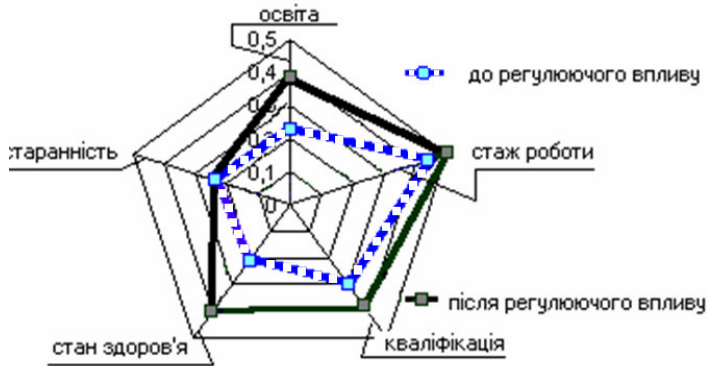
а) введення до розгляду інтегральних характеристик  $p_1, p_2, \dots, p_N$ , які стосуються попиту й пропозиції трудових послуг певної групи працівників підприємства (робітників, фахівців, керівників), та їх граничних значень – 0 та  $\max p_i$ ;

б) визначення для кожної характеристики ( $p_i$ ) пропозиції трудових послуг працівником  $p_i^1$  та відповідного показника попиту роботодавця на трудову послугу  $p_i^2$  з урахуванням введених попередньо граничних значень;

в) визначення вагомості складових конкурентоспроможності працівника ( $\alpha_i$ ) за тією чи іншою інтегральною характеристикою ( $p_i$ );

г) розрахунок коефіцієнтів конкурентоспроможності працівника за кожною інтегральною характеристикою ( $k_i = | p_i^1 - p_i^2 | / \max p_i$ ) та конкурентоспроможності в цілому ( $K = (\alpha_1 \cdot k_1 + \alpha_2 \cdot k_2 + \dots + \alpha_N \cdot k_N) / (\alpha_1 + \alpha_2 + \dots + \alpha_N)$ ).

Оцінка, проведена двічі (“до” та “після” регулюючого впливу), дозволила засвідчити на більшості підприємств погіршення характеристик конкурентоспроможності персоналу через відсутність регулюючих заходів. Лише для третини підприємств було характерне підвищення конкурентоспроможності як результату позитивного ефекту від прийнятих заходів регулювання.



**Рис. 2. Деформація “кристалу” конкурентоспроможності працівників промислового підприємства ЗАТ “Сабіна” (м. Кіровоград)**

дозволило визначити для досліджуваних підприємств відповідні напрями регулювання конкурентоспроможності кадрів в залежності від результатів отриманої оцінки (заходи щодо інвестицій у розвиток персоналу та здоров'я, мотивації досягнень тощо).

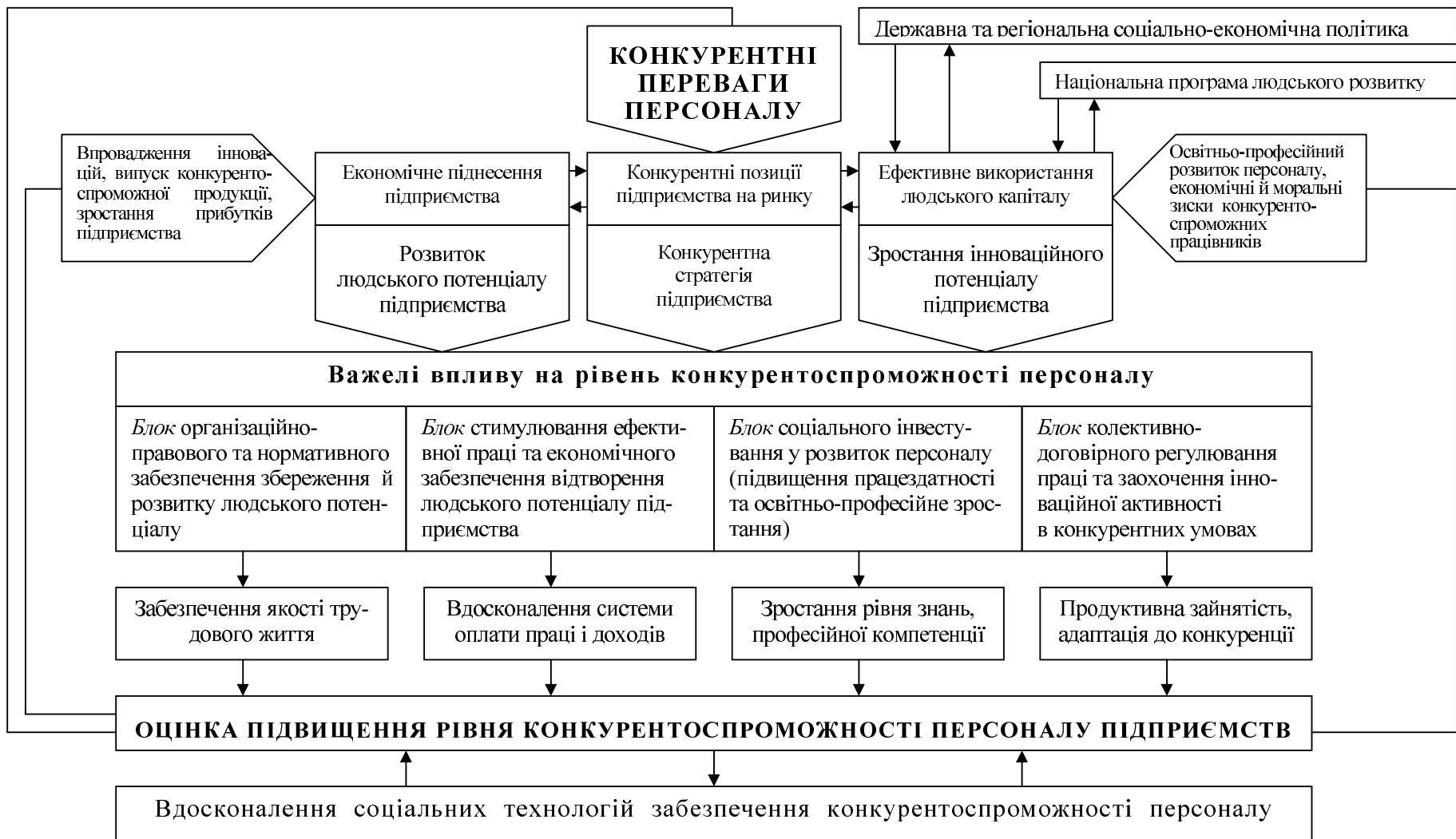
У третьому розділі **“Напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств”** розроблено концепцію формування механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу, обґрунтовано методичні підходи щодо вдосконалення методики оцінки конкурентоспроможності персоналу, рекомендації щодо забезпечення ефективного стимулювання трудової діяльності та посилення ролі соціального партнерства в адаптації персоналу до конкурентних умов, зростанні професійної компетенції.

Обґрунтовано концепцію підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств, яка будується на визнанні того положення, що базою економічного піднесення підприємств має бути, передусім, збереження й розвиток людського потенціалу на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях.

Визначено цільові орієнтири, об'єкт, предмет, принципи концепції, розроблено рекомендації щодо вдосконалення структури та напрямів функціонування механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових

Деформацію “кристалу” конкурентоспроможності працівників одного із підприємств, що відбулася під дією регулюючого впливу, сформованого за результатами дослідження, показано на рис. 2 (деформації подібного типу, проте неоднакові для різних підприємств, спостерігались також на інших об'єктах дослідження).

Використання цієї методики



**Рис. 3. Схема механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств**

підприємств (МПКПП). Провідну роль у структурі механізму (рис. 3) відведено чотирьом блокам: організаційно-правового та нормативного забезпечення збереження й розвитку людського потенціалу; стимулювання ефективної праці та економічного забезпечення відтворення людського потенціалу підприємства; соціального інвестування у розвиток персоналу; колективно-договірного регулювання праці та заохочення інноваційної активності. Функціонування МПКПП передбачає оцінку та регулювання конкурентоспроможності працівників із застосуванням методичних підходів, запропонованих автором, які дають змогу роботодавцю робити свій вибір на ринку праці на користь саме тих фахівців, які його найбільш цікавлять в умовах певної ринкової кон'юнктури.

Забезпечення ефективного стимулювання трудової діяльності та підвищення конкурентоспроможності персоналу пропонується здійснити на основі: поступового реформування оплати праці і доходів у поєднанні зі стимулюючими заходами інвестиційної та інноваційної політики; відновлення законодавчого встановлення соціального стандарту – мінімального споживчого бюджету, підвищення ролі тарифної системи оплати праці, відновлення нормування як основи організації й оплати праці, посилення зв'язку між результатами праці, освітньо-професійним зростанням і оплатою праці, застосування різноманітних стимулюючих систем для окремих категорій персоналу з метою мотивації досягнень.

Запропоновано та апробовано методику оцінювання ефективності стимулювання праці на мезоекономічному рівні, в результаті чого за допомогою економіко-математичного моделювання поглиблено уявлення про взаємозв'язок зростання стимулів на рівні регіону (оплати праці, нових робочих місць, рівня їх сучасного оснащення та ін.) і валової доданої вартості, встановлено їх кількісну залежність. У свою чергу, аналіз засвідчив, що система мотивації персоналу до підвищення конкурентоспроможності виявляється стійкою не завжди. Стимули, що стосуються отримання додаткового результату трудової діяльності, мають бути достатньо вагомими і відчутними для збереження зацікавленості працівника у зростанні конкурентних переваг в результатах праці.

Розроблено пропозиції щодо посилення впливу соціального партнерства на зростання професійної компетенції працівників, набуття конкурентних переваг. Запропоновано на рівні підприємств збагатити зміст колективних трудових договорів заходами, що стосуються вдосконалення системи безперервної підготовки і перепідготовки кадрів, розвитку внутрішньовиробничої мобільності кадрів, впровадження морального та матеріального заохочення професійного розвитку, додаткового стимулювання прояву інноваційної активності персоналу, введення звання “Винахідник підприємства”, стимулювання розвитку конкурентної психології на основі відновлення змагань за досягнення кращих результатів і впровадження інновацій, ефективне використання та розвиток професійних вмінь.

ВИСНОВКИ

В дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання важливого науково-прикладного завдання щодо удосконалення методичних і практичних основ механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств на етапі переходу вітчизняної економіки на інноваційний шлях розвитку.

Результати виконаного дослідження дозволяють зробити висновки теоретичного і науково-прикладного спрямування, основними з яких є такі:

1. Завдання побудови конкурентоспроможної економіки в Україні потребують зосередження уваги на підвищенні конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств. Персонал, орієнтований на здобуття конкурентних переваг в освітньо-професійному розвитку та практичних навичках, здатний до розробки і впровадження інновацій, створює вирішальні передумови для інноваційних зрушень у розвитку виробництва та економічного зростання.

2. Доведено, що підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств є процесом багатофакторним: в ринкових умовах різноманітні чинники, внутрішні і зовнішні, на різних рівнях впливають на персонал з різною силою, обумовлюючи прагнення до набуття конкурентних переваг. Вирішальну роль у зростанні конкурентних переваг мають інвестиції в людський капітал, наявність стимулів та формування конкурентної психології персоналу.

3. Аналіз світового досвіду засвідчив: підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств відбувається, передусім, в тих країнах, де мають місце позитивні зрушення у людському розвитку, де соціальні інвестиції держави і підприємств різних форм власності спрямовуються на безперервне навчання кадрів, а мотивація підпорядковується цілям професійного розвитку, заохочення ініціативи і творчості у праці.

4. Багаторівнева оцінка впливу різноманітних чинників на рівень конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств України засвідчила, що підвищення конкурентоспроможності персоналу стримує низка причин: погіршення стану формування та розвитку людського потенціалу; міжрегіональна диференціація людського розвитку; занепад техніко-технологічного розвитку підприємств, що обумовлює попит на "дешевого працівника" і руйнування мотивів до науково-технічної творчості та саморозвитку; неефективне та нераціональне використання трудового потенціалу на підприємствах; скорочення попиту на висококваліфікованих фахівців на ринку праці; деформації в оплаті праці і доходах; обмежені обсяги підготовки та перепідготовки кадрів на виробництві; нерозвиненість соціального партнерства; бідність, що деформує трудову свідомість і не орієнтує на інвестування у власний людський капітал.



5. В теорії та практиці підвищення конкурентоспроможності працівників промислових підприємств можуть знайти ефективне застосування наступні положення, обґрунтовані в дисертації:

- піднесення конкурентоспроможності персоналу неможливе без збереження та розвитку людського потенціалу, реалізації цілей людського розвитку в Україні;

- формування механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств має базуватися на збереженні й розвитку їх людського потенціалу, а саме: забезпеченні ефективної зайнятості, зростанні оплати праці і доходів, підвищенні рівня соціальної безпеки і соціальної захищеності працівників, залученні інвестицій у безперервне професійне навчання на виробництві, заохоченні трудової та інноваційної активності персоналу;

- реалізація курсу на зміцнення конкурентних позицій промислових підприємств та їх персоналу не може успішно здійснюватись без створення нових та модернізації існуючих робочих місць та їх функціонування з повним використанням трудових і творчих можливостей працівників, їх переваг у компетенціях.

6. Запропоновано класифікацію позитивних і негативних чинників впливу на конкурентоспроможність персоналу та розроблено методику, яка дозволяє оцінити вплив домінуючих чинників на зростання конкурентоспроможності персоналу. Її практичне значення полягає в тому, що на її основі підвищується обґрунтованість управлінських рішень у виборі важелів мотивації персоналу до ефективної праці та професійного зростання. Аналіз результатів апробації методики серед робітників, фахівців і керівників виявив закономірності:

- чинники впливу на конкурентоспроможність працівників підприємства різняться кількісно та якісно: кількісно - із зростанням складності праці, повноважень і відповідальності кількість чинників вагомого впливу зростає; якісно - для робітника важливо мати роботу й відчувати відповідність оцінки праці трудовим зусиллям, для фахівця – мати можливість вносити зміни інноваційного характеру, для менеджера (керівника) – мотивувати трудову діяльність та забезпечувати її ефективність на підприємстві;

- сила впливу того чи іншого чинника на конкурентоспроможність персоналу залежить, в кінцевому рахунку, від умов та стимулів трудової діяльності, відповідного інвестування в людський капітал та адекватного залучення для цього певних ресурсів – матеріально-енергетичних, інформаційних, фінансових.

7. Запропоновано методику оцінювання трудової угоди різними категоріями найманих працівників (робітниками, фахівцями, менеджерами) та власником підприємства (роботодавцем) з точки зору задоволення можливостей реалізації та зростання конкурентних переваг персоналу. Згідно з методикою, угода як результат договірної угоди міститиме лише позиції, високо оцінені усіма групами суб'єктів соціально-трудова відносин, що є гарантією їх позитивної мо-

тивації щодо формування й реалізації конкурентних переваг у процесі трудової діяльності на підприємстві.

8. Розроблено методичні основи визначення конкурентоспроможності працівників на основі урахування відповідності попиту на трудові послуги (за вимогами роботодавця) та пропозиції цих послуг (з боку найманого працівника або особи, яка шукає роботу). На основі цього підходу розроблено та апробовано (на підприємствах Кіровоградської області) методику діагностики дієвості регулювання конкурентоспроможності персоналу. Використання методики дозволяє визначити основні напрями регулювання конкурентоспроможності персоналу на різних підприємствах та покласти їх в основу стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств, програм залучення інвестицій в людський капітал, зокрема, у професійний розвиток працівників, їх здоров'я, підвищення ефективності систем мотивації праці.

9. Запропоновано концепцію підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств, яка спрямовується на інноваційний розвиток, залучення потенціалу соціального партнерства в інтересах соціального інвестування, мотивації досягнень у трудовій діяльності та освітньо-професійному розвитку. Функціонування механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу, передбаченого концепцією, ґрунтується на принципах збереження та розвитку людського потенціалу, використанні вдосконаленого автором методичного інструментарію оцінки конкурентоспроможності персоналу, який дає змогу роботодавцям робити обґрунтований вибір на ринку праці на користь фахівців, які найбільш задовольняють вимогам в умовах певної ринкової кон'юнктури.

11. Розроблено пропозиції щодо забезпечення ефективного стимулювання трудової діяльності в контексті завдань підвищення конкурентоспроможності персоналу на основі поступового реформування оплати праці і доходів у поєднанні зі стимулюючими заходами інвестиційної та інноваційної політики, відновлення законодавчого встановлення соціального стандарту – мінімального споживчого бюджету, підвищення ролі тарифної системи оплати праці, відновлення нормування як основи організації і оплати праці, посилення зв'язку між результатами праці, професійним зростанням і отримуваною оплатою праці, застосування різноманітних мотиваційних систем для окремих категорій працівників.

12. Зростання рівня конкурентоспроможності працівників має розглядатися сьогодні і в майбутньому як ефективний засіб підвищення соціально-економічної захищеності персоналу в умовах загострення міжнародної конкуренції та посилення глобалізаційних процесів, важлива передумова інноваційного розвитку та зміцнення конкурентних позицій українських підприємств, національної економіки загалом.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### **Статті у наукових фахових виданнях:**

1. Смірнов О.О. Освітній чинник у формуванні конкурентоспроможності робочої сили // Наукові праці КДТУ: Зб. наук. пр. – Кіровоград: КДТУ, 2004. – Вип. 5. – Ч.1. – С. 274 – 283.
2. Смірнов О.О. Інвестиції у розвиток кадрового потенціалу підприємства як передумова досягнення конкурентоспроможності // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. – Вип. 189. – Т. IV. – С. 983 – 989.
3. Смірнов О.О. Інноваційна активність персоналу як джерело зростання конкурентних переваг підприємства // Актуальні проблеми економіки, 2004. – № 11 (41). – С. 116 – 125.
4. Смірнов О.О. Приховане безробіття як чинник втрати якості робочої сили // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 262 – 265.
5. Смірнов О.О. Сприйняття нововведень як форма адаптації працівника для конкурентних умов // Наукові праці КНТУ: Зб. наук. пр. – Кіровоград: КНТУ, 2004. – Вип. 6. – С. 73 – 77.
6. Смірнов О.О. Соціально-трудові відносини в умовах формування конкурентного середовища в Україні // Вісник Хмельницького національного університету. – 2005. – № 3. – Т.2. – С. 154 – 158.
7. Семикіна М.В., Смірнов О.О. Колективно-договірне регулювання праці і піднесення конкурентних переваг підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – С. 939 – 944 (*Особистий внесок автора: методика оцінювання впливу колективно-договірного регулювання на підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства*).
8. Смірнов О.О. Стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю персоналу на підприємстві // Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие: Сб. научн. тр. – Донецк: Ин-т экономики пром-ти НАН Украины, 2006. – Т.3. – С. 339 – 345.
9. Смірнов О.О. Діагностика конкурентоспроможності персоналу в системі управління інноваційною діяльністю підприємства // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: Зб. наук. пр. – Видавництво Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2007. – С. 566 – 572.

### **Матеріали наукових конференцій:**

10. Смірнов О.О. Оновлення підходів до інвестування з позицій розвитку кадрового потенціалу // Інвестиційні проблеми сталого розвитку: Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Дніпропетровськ, 27-28 лютого 2004 р. – Дніпропетровськ; Наука і освіта, 2004. – С. 103 – 104.
11. Смірнов О.О. Кадрова стратегія в умовах формування конкурентного середовища // Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління:

Матеріали IV Міжнародн. конф. студентів, аспірантів і молодих вчених. Київ, 24-26 березня 2005 р. – Київ; ПІВА “Книга Пам’яті України”, 2005. – С. 64 – 65.

12. Смірнов О.О. Інноваційні процеси і проблеми конкурентоспроможності кадрів // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: Матеріали Міжнародн. наук.-практ. конф. Львів, 11-13 травня 2006р. – Львів; Видавництво Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2006. – С. 546 – 547.

13. Смірнов О.О. Управління конкурентоспроможністю персоналу на підприємстві // Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку Кіровоградської області: Матеріали I-ої регіональної конференції молодих вчених, аспірантів та студентів. Кіровоград, 7-8 червня 2006 р. – Кіровоград; КНТУ, 2006 – С.38-39.

14. Семикіна М.В., Смірнов О.О. Оцінка та регулювання конкурентних переваг персоналу в системі управління підприємством // Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери: Матеріали III міжнародн. наук.-теорет. конф. молодих вчених і студентів. Донецьк, 18-19 травня 2006 р. – Донецьк; ДонНТУ, 2006. – С.185 – 188 (*Особистий внесок автора: розробка методичних основ оцінки конкурентних переваг персоналу*).

## АНОТАЦІЯ

**Смірнов О.О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України, Київ, 2007.

Дисертацію присвячено розробці теоретико-методологічних засад і практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств України. На основі систематизації еволюції наукової думки, вивчення вітчизняного і зарубіжного досвіду розкрито сутність конкурентоспроможності персоналу та засади її підвищення, виявлено чинники та умови зростання конкурентних переваг працівників. Здійснено багаторівневу оцінку факторів впливу на підвищення конкурентоспроможності персоналу в Україні. На основі методичних підходів, запропонованих автором, оцінено силу впливу різноманітних чинників на зростання конкурентоспроможності підприємств регіону та проаналізовано дієвість регулювання конкурентоспроможності персоналу. Розроблено концепцію підвищення конкурентоспроможності персоналу. Запропоновано напрями вдосконалення механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу з позицій залучення потенціалу соціального партнерства, забезпечення інвестицій в освітньо-професійне зростання, мотивації продуктивної праці та інноваційної активності.

*Ключові слова:* людський капітал, конкурентоспроможність персоналу, конкурентні переваги, освіта, професійний розвиток, інноваційна активність.

## АННОТАЦІЯ

**Смирнов А.А. Повышение конкурентоспособности персонала промышленных предприятий. – Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.07 – демография, экономика труда, социальная экономика и политика. – Институт демографии и социальных исследований НАН Украины, Киев, 2007.

Диссертация посвящена разработке теоретико-методологических и прикладных основ повышения конкурентоспособности персонала промышленных предприятий в условиях рыночной трансформации экономики.

На основе систематизации эволюции научной мысли, анализа отечественного и зарубежного опыта получило развитие толкование категории «конкурентоспособность персонала». Раскрыта суть конкурентных преимуществ персонала, выявлены и систематизированы факторы, обуславливающие их рост или утрату.

Получили развитие новые научные представления о совершенствовании методологических подходов и методического инструментария по оценке конкурентоспособности работников, использовании элементов зарубежного опыта относительно капиталовложений в образование и профессиональное развитие.

Обоснована необходимость разработки механизма, способного преодолеть стихийность формирования конкурентных преимуществ, обеспечивать и поддерживать конкурентоспособность работников на необходимом уровне за счет социальных инвестиций, стимулирования и регулирующих мер.

Проведена многоуровневая оценка влияния совокупности факторов на уровень конкурентоспособности персонала в Украине, которая выявила, что повышению конкурентоспособности персонала промышленных предприятий препятствуют: наличие межрегиональной дифференциации человеческого развития, низкий уровень технико-технологического развития производства, сокращение спроса на высококвалифицированную рабочую силу, деформации в оплате труда, ограниченность инвестиций в подготовку кадров, отсутствие стимулов инновационной активности.

На основе разработанных автором методик проведена оценка силы влияния различных факторов на повышение конкурентоспособности работников предприятий региона, проанализирована результативность регулирования конкурентоспособности персонала.

Разработана концепция повышения конкурентоспособности персонала промышленных предприятий в Украине, предусматривающая раскрытие целе-

вых ориентиров, базовых принципов и условий реализации. Предложена методика оценивания конкурентоспособности персонала, ориентированная на учет тех компонент трудового потенциала, которые пользуются спросом на рынке труда и учитываются работодателем в процессе найма и аттестации работников.

Сформулированы направления совершенствования механизма повышения конкурентоспособности, обоснована его структура, выбор инструментов и рычагов воздействия на персонал.

Разработаны научно-практические рекомендации по обеспечению повышения конкурентоспособности работников предприятий с позиций активного использования потенциала социального партнерства, привлечения социальных инвестиций в образование и профессиональное развитие персонала, реформирования оплаты труда и доходов, обеспечения мотивации достижений.

*Ключевые слова:* человеческий капитал, конкурентоспособность персонала, конкурентные преимущества, образование, профессиональное развитие, инновационная активность.

## ANNOTATION

**Smirnov O.O. The increasing of competitiveness of personal of the industrial enterprises. – Manuscript.**

This dissertation is devoted to submit a scientific degree of Candidate of Economic Sciences on specialization 08.00.07 – demography, labour economics, social economics and policy. – The Institute of Demography and Social Research of National Academy of Science of Ukraine, Kyiv, 2007.

The dissertation is devoted to the problem of working out of theoretical – methodological problems and practical recommendations concerning the increasing of personal competitiveness of the industrial enterprises of Ukraine.

The essence of personal competitiveness and the methods of its increasing has been developed on the basis of systematisation of scientific research evolution and studying native and foreign experience.

The reasons and the conditions of increasing of competitive advantages of workers have been found. The many-sided value of the ways of influence on the increasing of personal competitiveness in Ukraine have been done. On the base of methodical approaches, which have been suggested by the author, the strength of influence of different factors on the increasing of the competitiveness of the enterprises of the region has been valued, the effectiveness of regulation of personal competitiveness has been analysed. The conception of increasing of personal competitiveness has been worked out. The ways of improving the mechanism of the increasing of personal competitiveness from the positions of using the potential of social partnership, maintenance of the investments into the educational-professional increase, the motivation of the productive work and innovational activity have been suggested.

*Key words:* human capital, personal competitiveness, competitive advantages, education, professional development, innovational activity.