

**ОЙХЕР АЛЕКСАНДР ДМИТРИЕВИЧ**

**ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ  
НА ОСНОВЕ АКТИВИЗАЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление  
предприятиями, отраслями, комплексами –  
промышленность)

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

**Екатеринбург - 2008**

Диссертационная работа выполнена на кафедре экономики и менеджмента  
ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

**Научный руководитель:** доктор экономических наук,  
профессор **Стровский Владимир Евгеньевич**

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**Романова Ольга Александровна**  
(Россия), заведующая отделом промышленной политики и экономической безопасности  
Института экономики УрО РАН, г. Екатеринбург

кандидат экономических наук,  
доцент **Арбенина Татьяна Ивановна** (Россия), доцент кафедры экономики предприятий  
ГОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург

**Ведущая организация:** ГОУ ВПО «Южно-Уральский  
государственный университет»

Защита состоится «20» января 2009 г. в 12 ч.30 мин. на заседании диссертационного совета Д 212.287.01 при ГОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет» по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 марта/Народной воли, 62/45, Зал заседаний ученого совета (ауд. 150).

Отзывы на автореферат в двух экземплярах, заверенные гербовой печатью, просим направлять по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 марта/Народной воли, 62/45, ГОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет», Ученому секретарю диссертационного совета Д 212.287.01.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ГОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет». Автореферат диссертации размещен на сайте ГОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет» ([www.usue.ru](http://www.usue.ru)).

Автореферат разослан «20» декабря 2009 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат экономических наук, доцент

Н. В. Новикова

## **I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Актуальность темы исследования.** Функционирование отечественных предприятий в современных экономических условиях характеризуется возрастающей конкурентной борьбой, в ходе которой происходит «естественный отбор» среди них наиболее успешных, способных сохранять высокую экономическую эффективность в подобной ситуации. Конкуренция, являющаяся основой протекания рыночных процессов, требует от предприятий повышения их конкурентоспособности, определяющей в конечном счете жизнеспособность последних, их возможности удержания рынков сбыта и укрепления завоеванных позиций. Обеспечение конкурентоспособности превращается в ключевой фактор, определяющий возможность для хозяйствующего субъекта длительное время занимать устойчивые позиции на рынке и достигать поставленные целевые ориентиры. В силу сказанного проблема повышения и поддержания конкурентоспособности, создания устойчивых конкурентных преимуществ становится стратегическим ресурсом экономики России.

Характер конкурентных преимуществ не остается постоянным. Для современных условий, отличающихся переходом экономики на инновационный путь развития, особую значимость приобретает человеческий потенциал. В экономике, основанной на знаниях, генерация высокого человеческого потенциала становится жизненно важной задачей, от решения которой зависит ее устойчивое процветание. Мировая практика располагает значительным научным заделом по управлению конкурентоспособностью предприятия, созданию и поддержанию его конкурентного статуса, однако проблемы повышения конкурентоспособности на основе формирования человеческого потенциала остаются не до конца проработанными в методологическом и методическом аспектах, что и определило выбор темы исследования.

**Степень разработанности проблемы.** Проблемам конкуренции, как важнейшей экономической категории, а также отдельным составляющим конкурентного процесса, посвящены работы многих выдающихся экономистов, та-

ких как П. Друкер, И. Кирцнер, А. Маршалл, М. Портер, Д. Рикардо, Дж. Робинсон, А. Смит, Ф. Хайек, Э. Чемберлин, Й. Шумпетер и др.

Рыночные преобразования в российской экономике обусловили активизацию исследований проблем конкуренции и в отечественной науке. Вопросами конкуренции и конкурентных преимуществ, конкурентоспособности товаров, предприятий и территорий плодотворно занимаются: Азоев Г. Л., Баев И. А., Бурганов Р. А., Воронов Д. С., Выварец А. Д., Гительман Л. Д., Ершова И. В., Катков В. В., Коптев А. В., Криворотов В. В., Мисаков В. С., Моисеева Н. К., Романова О. А., Спиридонов И. А., Татаркин А. И., Фатхутдинов Р. А., Шепелев С. Н., Юданов А. Ю.

Проблемами теории и методологии труда и всей сферы социально-трудовых отношений занимаются такие ученые как Армстронг М., Белкин В. И., Бухалков М. И., Веснин В. Р., Генкин Б. М., Десслер Г., Домнин А. В., Дятлов В. А., Иванов Н. А., Карташова Л. В., Кибанов А. Я., Майбуров И. А., Маслов Е. В., Матафонов М. Э., Мазманова Б. Г., Д., Одегов Ю. Г., Пихало В. Т., Платонов О. А., Ремизова К. И., Сарабский Г. Э., Сергеева Г. П., Слезингер Г. Э., Стровский В. Е., Тимофеев А. В., Хлопова Т. В., Шаталова Н. И., Щетинин В. и др.

Высоко оценивая вклад вышеназванных ученых, вместе с тем следует отметить, что уровень разработанности проблемы повышения конкурентоспособности предприятия во взаимосвязи с формированием и использованием его человеческого потенциала представляется явно недостаточным. Все сказанное предопределило постановку данного исследования.

**Объектом исследования** являются промышленные предприятия, ориентированные на повышение конкурентоспособности.

**Область исследования** соответствует п. 15.4 «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах», п. 15.15 «Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства» Паспорта специальностей ВАК (экономические науки).

**Предмет исследования** – процессы управления конкурентоспособностью предприятия.

**Цель** диссертационного исследования состоит в развитии теоретико-методологических основ и разработке методического инструментария повышения конкурентоспособности предприятия на основе активизации человеческого потенциала.

Достижение цели потребовало постановки и решения следующих **задач**:

– обобщения и анализа подходов, раскрывающих сущность категорий конкуренции, конкурентоспособности и конкурентных преимуществ;

– систематизации представлений о складывающейся новой системе категорий и понятий, характеризующих человеческий потенциал предприятия;

– выявления основополагающих характеристик потенциала личности, обоснования предложений по их оценке;

– разработки методических рекомендаций по обеспечению эффективного функционирования человеческого потенциала предприятия;

– разработки алгоритма управления конкурентоспособностью предприятия на основе человеческого потенциала и его апробации в условиях конкретного предприятия.

**Теоретический и методологической основой исследования** послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области теории конкуренции и конкурентоспособности, вопросам разработки конкурентных стратегий, управления человеческим потенциалом. В качестве основного метода исследования использовался системный подход, применялись методы факторного анализа, математической статистики, экспертных оценок и другие.

**Информационно-эмпирическая база исследования** сформирована на основе использования нормативных актов и инструктивно-методических документов различных уровней управления, материалов государственной статистики, первичных фактических материалов хозяйствующих субъектов и другой экономической информации, полученной в результате исследований, проведенных непосредственно самим соискателем.

**Научная новизна** диссертационного исследования определяется следующими элементами приращения научного знания:

– систематизированы основные теоретические подходы к определению сущности конкурентных преимуществ и дана авторская трактовка этого понятия как способности хозяйствующих субъектов, конкурирующих между собой, обеспечивать более выгодные условия приобретения ресурсов и их эффективного использования, позволяющая определять наиболее эффективные пути повышения конкурентоспособности предприятия;

– обоснованы методологические положения по обеспечению конкурентоспособности предприятия на основе формирования человеческого потенциала и создания соответствующих условий, дающих возможность его оптимальной реализации, что способствует успешному функционированию предприятия в современных условиях активного конкурентного противостояния, основанного на знаниях;

– разработан методический инструментарий формирования человеческого потенциала, а также условий, обеспечивающих его использование, который включает в себя: основополагающие принципы формирования человеческого потенциала, структуру его важнейших подсистем; классификацию условий, обеспечивающих эффективное функционирование человеческого потенциала, и методические рекомендации по их реализации; методический подход к оценке уровня человеческого потенциала, условий его формирования и использования, что способствует усилению ориентации предприятия на конкурентоспособность;

– разработана модель управления конкурентоспособностью предприятия, основанная на наличии взаимозависимости между результирующими параметрами конкурентоспособности и показателями, отражающими состояние и использование человеческого потенциала, что позволяет оценивать степень данного влияния и принимать решения, способствующие росту конкурентоспособности.

**Практическая значимость диссертационного исследования** состоит в том, что его методические рекомендации, выводы, обобщения могут быть использованы в практической деятельности предприятий при решении комплекса задач, связанных с повышением его конкурентоспособности в условиях перехода экономики на инновационный путь развития.

**Апробация работы.** Основные положения и выводы диссертации были использованы в практической деятельности ряда предприятий. Теоретические положения и результаты исследования внедрены в практику учебного процесса в Уральском государственном горном университете. Внедрение результатов диссертационного исследования документально подтверждено соответствующими актами.

Основные положения диссертационной работы и ее результаты обсуждались и получили положительную оценку на ряде международных, всероссийских и межвузовских конференций и симпозиумов, среди которых: II Всероссийская научно-техническая конференция «Проблемы управления экономикой в трансформируемом обществе» (Пенза, 2005); II Всероссийская научно-практическая конференция «Традиционное, современное и переходное в российском обществе» (Пенза, 2005); Уральская горнопромышленная декада (Екатеринбург, 2005, 2006, 2007, 2008); Межвузовская конференция «Предпринимательство, региональная экономика и стратегия развития России» (Санкт-Петербург, 2005); III Всероссийская научно-практическая конференция «Традиционное, современное и переходное в российском обществе» (Пенза, 2005); IX Всероссийский форум молодых ученых и студентов «Конкурентоспособность территорий и предприятий во взаимозависимом мире» (Екатеринбург, 2006); III Всероссийская научно-практическая конференция «Теоретические проблемы экономической безопасности России в XXI веке» (Томск, 2006); Международная научно-практическая Интернет-конференция «Современные методы строительства автомобильных дорог и обеспечения безопасности движения» (Белгород, 2007); X Всероссийский форум молодых ученых и студентов «Конкурентоспособность территорий и предприятий меняющейся России» (Екатеринбург, 2007), научная конференция «Экономические, экологические и социальные проблемы горной промышленности Урала» (Екатеринбург, 2007).

**Публикации.** Основные положения диссертационной работы нашли отражение в 16 публикациях, общим объемом 4,37 п.л., авторских 2,46 п.л., в т. ч. в одной публикации в научном издании, аннотированном ВАК РФ.

**Структура и объем диссертационной работы.** Поставленные задачи определили структуру диссертационного исследования, которое состоит из введения, трех глав основного текста, заключения, списка использованной литературы из 243 наименований и трех приложений. Содержание работы изложено на 199 страницах машинописного текста и включает 28 рисунков и 15 таблиц.

**Во введении** обоснована актуальность, раскрыто содержание цели и задач исследования, дана характеристика научной новизны и практической значимости работы.

**В первой главе** обобщены и проанализированы теоретические подходы к исследованию конкуренции, раскрыта сущность конкурентоспособности, рассмотрена эволюция конкурентных преимуществ, обоснована целесообразность повышения конкурентоспособности предприятия на основе формирования и использования человеческого потенциала.

**Во второй главе** сформулированы методологические положения формирования человеческого потенциала с учетом авторского определения последнего. В соответствии с методологическими основами разработан методический подход к формированию и оценке человеческого потенциала, а также условий, обеспечивающих его эффективное использование, определен процесс поэтапного управления конкурентоспособностью, базирующийся на наличии взаимосвязи между уровнем конкурентоспособности и оценочными показателями, отражающими состояние и использование человеческого потенциала.

**В третьей главе** представлены результаты апробации разработанного методического подхода на примере конкретного предприятия. Проведена оценка состояния человеческого потенциала и условий, в которых он функционирует, с точки зрения повышения конкурентоспособности предприятия.

**В заключении** автором сформулированы выводы, вытекающие из результатов выполненного исследования.



## II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

**1. Систематизированы основные теоретические подходы к определению сущности конкурентных преимуществ и дана авторская трактовка этого понятия как способности хозяйствующих субъектов, конкурирующих между собой, обеспечивать более выгодные условия приобретения ресурсов и их эффективного использования, позволяющая определять наиболее эффективные пути повышения конкурентоспособности предприятия.**

Конкуренция – это известная экономическая категория, которая является важнейшим элементом рыночной экономики и вместе с механизмом цен служит необходимым ее регулятором. Она рассматривается как движущая сила развития общества, повышения качества товаров и уровня жизни населения. Понятие конкуренции неразрывно связано с конкурентоспособностью и конкурентными преимуществами, т.к. конкурентоспособность фактически определяет способность выдерживать конкуренцию на данном рынке с помощью имеющихся конкурентных преимуществ. Эволюция взглядов исследователей на характер конкурентных преимуществ находит непосредственное отражение и в определении понятия конкурентоспособности, которая рассматривается то как способность обеспечения низких затрат, то как способность создания новых технологий, инноваций, новых рынков и т.д. (табл. 1).

Таблица 1 – Научные подходы к определению конкурентных преимуществ и конкурентоспособности предприятия

Исследователи	Период	Характеристика понятий
1	2	3
А. Смит, Д. Рикардо, Д. Милль	сер. XVIII- сер. XIX вв.	Конкурентные преимущества по издержкам (теория абсолютных и относительных преимуществ)
А.Маршалл	к. XIX в.	Главным конкурентным преимуществом предприятия может считаться крупный масштаб производства и, соответственно, снижение затрат
Э. Чемберлин, Дж. Робинсон	нач. XX в.	Конкурентоспособность – не только способность противостоять конкурентам, но и обходить борьбу, развивая новые рынки дифференцированной продукции
Э. Хекшер, Б.Олин	нач. XX в.	Конкурентные преимущества за счет относительного избытка того или иного ресурса (теория соотношения факторов производства)

1	2	3
Й. Шумпетер, П. Ромер	сер. XX в.	Конкурентоспособность предприятия определяется способностью создавать новые технологии, новые рынки, идеи
А. Алчян, Г. Демсец, Т. Эггертссон	сер. XX в.	Конкурентоспособность предприятия возможна при выполнении им требований конкурентной среды
И. Кирцнер	сер. XX в.	Главное конкурентное преимущество – предпринимательские способности
Б. Хендерсон, О. Уильямсон	сер. XX в.	Конкурентоспособность основывается на низких издержках производства, получаемых в результате применения более эффективных методов производства, в результате выпуска конкурентоспособной продукции
П. Друкер, Ф. Хайек	сер. XX в.	Основа конкурентного преимущества заключается в человеческом факторе. Более конкурентоспособным предприятие может стать при наличии в его штате эффективных управляющих, при ориентации на знания
М. Портер, Ж. Ламбен	к. XX в.	В основе конкурентного преимущества лежит более эффективное использование ресурсов
П. Хейне	к. XX в.	Конкурентные преимущества определяет владение редкими экономическими благами (ресурсами)
Г. Хемел, К. Прахалад	к. XX в.	Конкурентоспособность основана на навыках, знаниях, опыте, способности предвидения, интеллектуальном лидерстве
Ж. Вальтер	к. XX в.	Конкурентные преимущества заключаются в интеллектуальном потенциале предприятия
Х. Траболт	н. XXI в.	Главным конкурентным преимуществом является способность зарабатывать, источником которой служит знание
Д. Мур	н. XXI в.	Конкурентные преимущества предприятия зависят от степени коэволюции
А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф	н. XXI в.	Конкурентные преимущества определяются степенью соконкуренции

Различия подходов экономистов к определению сущности конкурентных преимуществ нашли отражение и в определении конкурентоспособности. В результате на сегодня не существует единого определения этого понятия, в котором бы ясно отражалась картина оценки этого свойства.

В авторской трактовке конкурентные преимущества рассматриваются как способность хозяйствующих субъектов, конкурирующих между собой, обеспечивать более выгодные условия приобретения ресурсов и их эффективного использования. При этом, если изначально в числе ресурсов рассматривались традиционные материальные ресурсы и наиболее высоко ценилось обладание недвижимостью и эффективным производственным оборудованием, то в настоящее время их число пополняется перечнем нематериальных ресур-

сов (репутационные активы, опыт, навыки, знания, организация и культура). В условиях нарастания темпов изменений и глобализации конкуренции предприятия все чаще обращают взгляд «внутрь себя» в поисках ключевых компетенций, наличие которых позволяет производить товары качеством выше среднего и использовать свои ресурсы более эффективно.

**2. Обоснованы методологические положения по обеспечению конкурентоспособности предприятия на основе формирования человеческого потенциала и создания соответствующих условий, дающих возможность его оптимальной реализации, что способствует успешному функционированию предприятия в современных условиях активного конкурентного противостояния, основанного на знаниях.**

Ресурсная ориентация в отношении формирования конкурентных преимуществ в современных условиях предполагает обращение к человеческому потенциалу, обладающему определенными характеристиками, которые предприятие в состоянии контролировать. Человеческий потенциал стал сегодня тем источником, который скрывает наибольшие возможности для повышения эффективности функционирования предприятия. Человеческий потенциал в трактовке автора – это совокупная способность человеческих ресурсов, выступающих составным элементом процесса труда, при создании соответствующих условий, наполнив исполнительный труд созидательной силой за счет интеллектуальной активности, обеспечить производство максимально возможного объема полезностей. Отличительной особенностью человеческого потенциала является ориентация на творческое начало в человеке, его интеллектуальный потенциал, потребность в творчестве, как внешней форме духовных потребностей, способности к генерированию новых знаний путем переработки информации на основе общеизвестного знания.

Потенциал личности  $Ч_{л}$  складывается из трех составляющих:

$$x_{\varepsilon} = x_{\zeta} + x_{\eta} + x_{\delta}, \quad (1)$$

где  $Ч_{з}$  – потенциал личности, задействованный в производстве;

$Ч_c$  – потенциал личности, необходимый индивиду для собственной жизнедеятельности;

$Ч_p$  – не востребуемая величина потенциала личности.

Задействованная в производстве доля потенциала личности (человеческий потенциал)  $Ч_z$  определяется как:

$$\times_z = \sum_{i=1}^n a_i q_i, \quad (2)$$

где  $a_i$  –  $i$ -й элемент человеческого потенциала личности;

$i = 1 \dots n$  – количество элементов;

$q_i$  – доля использования  $i$ -го элемента человеческого потенциала.

Полная реализация человеческого потенциала предприятия, требует создания соответствующих условий. При наличии того или иного конкретного содержания человеческого потенциала под влиянием различных внутренних условий могут быть реализованы разного рода способности. Что касается создания необходимых условий, дающих возможность реализовать совокупную способность ресурсов по обеспечению максимально возможного объема полезностей, то, по мнению автора в составе экономического потенциала обязательно должна присутствовать его составляющая (локальный потенциал), обеспечивающая создание подобных условий. Исходной позицией обязательного введения организационно-экономического потенциала в число составляющих обобщающего потенциала служит признание однонаправленности оценки используемых методов, приемов, организационных форм и т.д. и создаваемых при этом условий эффективного использования ресурсов. Отсюда при оценке любой локальный потенциал должен рассматриваться в совокупности с теми условиями, в которых он реализуется, т.к. результативность использования потенциала напрямую зависит от состояния ресурсов и состояния окружения (внутренних условий).

**3. Разработан методический инструментарий формирования человеческого потенциала, а также условий, обеспечивающих его использование, который включает в себя: основополагающие принципы форми-**

**рования человеческого потенциала; структуру важнейших подсистем; классификацию условий, обеспечивающих эффективное функционирование человеческого потенциала, и методические рекомендации по их реализации; методический подход к оценке уровня человеческого потенциала, условий его формирования и использования, что способствует усилению ориентации предприятия на конкурентоспособность.**

Формирование человеческого потенциала предприятия требует детального исследования человеческого потенциала личности.

Человеческий потенциал рассматривается в работе как система, в составе которой выделяется три подсистемы: физическая, умственная и духовная, тесно связанные между собой.

Состав основных элементов человеческого потенциала отражен на рис. 2. Алгоритм оценки состояния человеческого потенциала предполагает следующую этапность:

1. На первом этапе определяется перечень оценочных показателей, отражающих подсистемы человеческого потенциала и возможные направления его использования, которые прямо или косвенно характеризуют качественное состояние человеческого потенциала по каждой из категорий сотрудников.

2. На втором этапе устанавливаются эталонные значения оценочных показателей согласно тарифно-квалификационным справочникам (ТКС), должностным инструкциям, профессиональным требованиям и другим документам.

3. На третьем этапе определяются фактические значения показателей согласно соответствующим документам, данным тестирования, анкетирования и т.д. и их соответствие эталонным.

4. На четвертом этапе уточняется качественная характеристика человеческого потенциала отдельных категорий трудящихся путем учета значимости его отдельных оцениваемых элементов. Показатели значимости устанавливаются методом экспертной оценки исходя из специфики выполняемых работ.

5. На пятом этапе определяется качественная характеристика задействованного человеческого потенциала предприятия –  $K_{п\text{ кач}}$ .

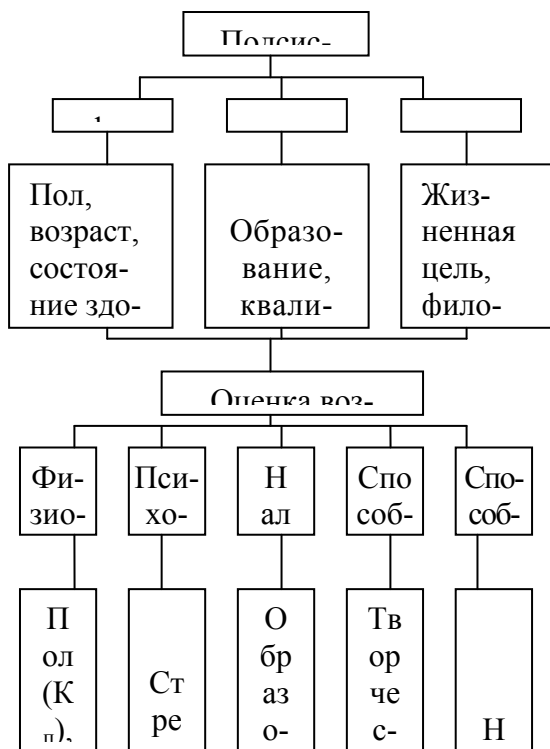


Рис. 2. Состав основных элементов человеческого потенциала

Количественную характеристику  $K_{п\text{ кол}}$  рекомендуется оценивать через обеспеченность потребности в человеческих ресурсах, когда фактическая численность сопоставляется с плановой. Тогда конечная оценочная величина состояния человеческого потенциала определяется как:

$$\hat{E}_i = \alpha_1 \hat{E}_i^{\text{факт}} + \alpha_2 \hat{E}_i^{\text{план}} \quad (3)$$

Отдача от человеческого потенциала может быть получена только при создании соответствующих условий, которые обеспечиваются с помощью системы организационных и экономических мер.

Автором выделяется две группы подобных условий, обеспечивающих, во-первых, формирование, и во-вторых, функционирование и развитие человеческого потенциала. Первая из них связана с процедурой планирования, подбора и отбора кадров в процессе планирования и маркетинга персонала. К их числу относятся:

- прогноз внешних и внутренних факторов (спрос и предложение на выпускаемую продукцию; портфель заказов на перспективу, возможности новых инвестиций и расширения или диверсификации производства, изменения рабочего времени, изменения квалификационного уровня работников, изменения производительности труда) при обосновании потребности персонала на стратегическом уровне;
- сбор и обобщение информации о мониторинге рабочих мест, в т.ч. рабочих мест, относящихся к категории неэффективных, требующих ликвидации или дозагрузки, и перечне компетенций, отвечающих уровню требуемых профессий и должностей;
- разработка модели оптимальной структуры сотрудников предприятия по

полу, возрасту, уровню образования, стажу работы, квалификации, служащей эталоном при планировании потребности в человеческих ресурсах;

- планирование возможного высвобождения кадров;
- разработка системы мер по смягчению последствий для сокращаемых работников с учетом их индивидуальных характеристик;
- разработка системы мер по адаптации персонала (испытательный срок, адаптация молодых специалистов, программы введения в должность руководящих работников, наставничество и консультирование);
- выбор источников и путей обеспечения потребности в персонале с использованием экономических обоснований;
- планирование набора рабочей силы со стороны;
- обоснование кадровых перемещений в рамках предприятия;
- определение потребности в профессиональном обучении;
- изыскание путей сохранения профессионального ядра предприятия.

Оценку условий, обеспечивающих формирование человеческого потенциала –  $K_y'$ , рекомендуется осуществлять с помощью системы предлагаемых показателей, фактические значения которых, как и при оценке состояния человеческого потенциала, сопоставляются с эталонными. Это:

- полнота использования нормативов при обосновании потребности в человеческих ресурсах (доля трудящихся, потребность в которых определена на основе норм или корреляционных зависимостей) –  $K_{нк}$ ;
- обоснованность квалификационных требований (доля рабочих мест, для которых имеют место профессионограммы, разработаны должностные инструкции) –  $K_{ок}$ ;
- смягчение последствий сокращения (доля работников из числа сокращенных, для которых разработаны смягчающие меры) –  $K_{сп}$ ;
- внедрение адаптационных программ (доля молодых специалистов, для которых разработаны меры по адаптации) –  $K_{ад}$ ;
- обоснованность расчета потребности (наличие необходимых базовых документов) –  $K_{док}$ ;

– полнота оценочного инструментария (количество методик, тестов и т.д., используемых при оценке потенциала личности в процессе отбора, формирования резерва, аттестации) –  $K_{\text{оц}}$ .

В целом оценка условий, обеспечивающих формирование человеческого потенциала  $K_y'$ , осуществляется как:

$$K_y' = K_{\text{нк}} \alpha_1 + K_{\text{ок}} \alpha_2 + K_{\text{сп}} \alpha_3 + K_{\text{ад}} \alpha_4 + K_{\text{док}} \alpha_5 + K_{\text{оц}} \alpha_6 \quad (4)$$

где  $\alpha_1 \dots \alpha_6$  – коэффициенты значимости, определяемые экспертно.

Вторая группа условий способствует реализации человеческого потенциала, его функционированию и развитию. Указанная группа условий труда характеризуется исследователями как качество трудовой жизни. Автор считает возможным расширить и детализировать существующий перечень формируемых условий, способствующих реализации человеческого потенциала, и представить его в следующем виде:

- организация труда; разделение и кооперация труда; организация и рационализация трудовых процессов; организация, аттестация, рационализация и паспортизация рабочих мест; нормирование труда и трудовых процессов; регламентация, регулирующая работу исполнителей на рабочих местах;

- безопасность и охрана труда, предусматривающая соблюдение показателей жизнедеятельности: социальных (медицинское обслуживание), охраны труда (техника безопасности, гигиенические условия труда), экологии среды обитания;

- мотивация и вознаграждение персонала, ориентированные на дифференцированный подход к оплате разных профессий и категорий работников, а также изменение средств материального стимулирования в зависимости от меняющихся условий, требующие оценки работ, оценки систем оплаты труда, пересмотра заработной платы, контроля, ответственности за оплату труда и оптимизацию структуры доходов;

- социальное обеспечение (индивидуальное и групповое), система социального партнерства;



- повышение профессионально-квалификационного уровня персонала (обучение): профессиональное обучение, повышение квалификации управленческих кадров, оценка эффективности затрат на обучение;
- планирование карьеры: подготовка резерва, оценка показателей труда и потенциала; система служебно-профессионального продвижения;
- преобразование совокупности работников в трудовой коллектив и обеспечение его стабильности: удовлетворенность работой, морально психологический климат и уровень конфликтности, социальный контроль;
- вовлечение и участие работников в управление предприятием: кружки качества, советы предприятий, совместные консультации, финансовое вовлечение/участие;
- правовая защищенность работника на предприятии: правовые отношения с администрацией, разрешение коллективных трудовых споров, коллективные договоры и соглашения;
- обеспечение получения обратных связей в процессе управления человеческим потенциалом: аттестация персонала, оценка эффективности кадровых решений, постановка социально-трудового аудита.

В работе каждое из рассматриваемых условий получает детальное освещение с рекомендациями по их улучшению. Как и в первом случае, детально проработан вопрос оценки условий, относящихся ко второй группе. В целом для их оценки предлагается 49 частных показателей. В качестве примера приведены показатели, характеризующие правовую защищенность работника –  $K_{пз}$ . К их числу относятся:

- закрепление прав в трудовом договоре –  $K_{пз1}$ ;
- своевременность выплаты заработной платы –  $K_{пз2}$ ;
- незаконность увольнения –  $K_{пз3}$ ;
- соблюдение права на отдых –  $K_{пз4}$ ;
- авторитет профсоюзов, признание эффективности их действий –  $K_{пз5}$ ;
- уверенность в надежности места работы –  $K_{пз6}$ .

Обобщенная оценка условий второй группы  $K_y''$  осуществляется по той же схеме, что и в первом случае. Конечная оценка условий, обеспечивающих формирование и использование человеческого потенциала, выполняется по формуле:

$$K_y = 0,5 K_y' + 0,5 K_y'' \quad (5)$$

**4. Разработана модель управления конкурентоспособностью предприятия, основанная на наличии взаимозависимости между результирующими параметрами конкурентоспособности и показателями, отражающими состояние и использование человеческого потенциала, что позволяет оценивать степень данного влияния и принимать решения, способствующие росту конкурентоспособности.**

Как показывает анализ, авторы всех рассматриваемых в работе методов оценки конкурентоспособности предприятия единодушны в признании значимости влияния эффективности используемых ресурсов на ее величину. В полной мере данный вывод касается и человеческого потенциала, который может выступать в качестве конкурентного преимущества предприятия и определять направленность его стратегии конкуренции. Формирование требуемого по качественным и количественным критериям человеческого потенциала и создание необходимых условий для его функционирования и развития, обеспечивающих эффективное использование последнего, находят свое выражение в первую очередь в росте производительности труда. В свою очередь рост производительности приводит к снижению себестоимости и увеличению массы прибыли. Помимо этого снижение издержек способствует расширению объема продаж и занятию большей ниши на рынке. В стратегическом плане при постоянном техническом, технологическом и организационном совершенствовании производства также нужны ресурсы на осуществление инновационной деятельности и их эффективное использование. В противном случае конкурентоспособность может снижаться.

В числе основных результирующих показателей конкурентоспособности рекомендуется рассматривать прибыль и объем реализации, который косвенно

отражает долю рынка. Связь между человеческим потенциалом и результирующими параметрами конкурентоспособности предприятия реализуется в данном случае посредством разработанного автором алгоритма управления конкурентоспособностью, представленного на рис. 3.

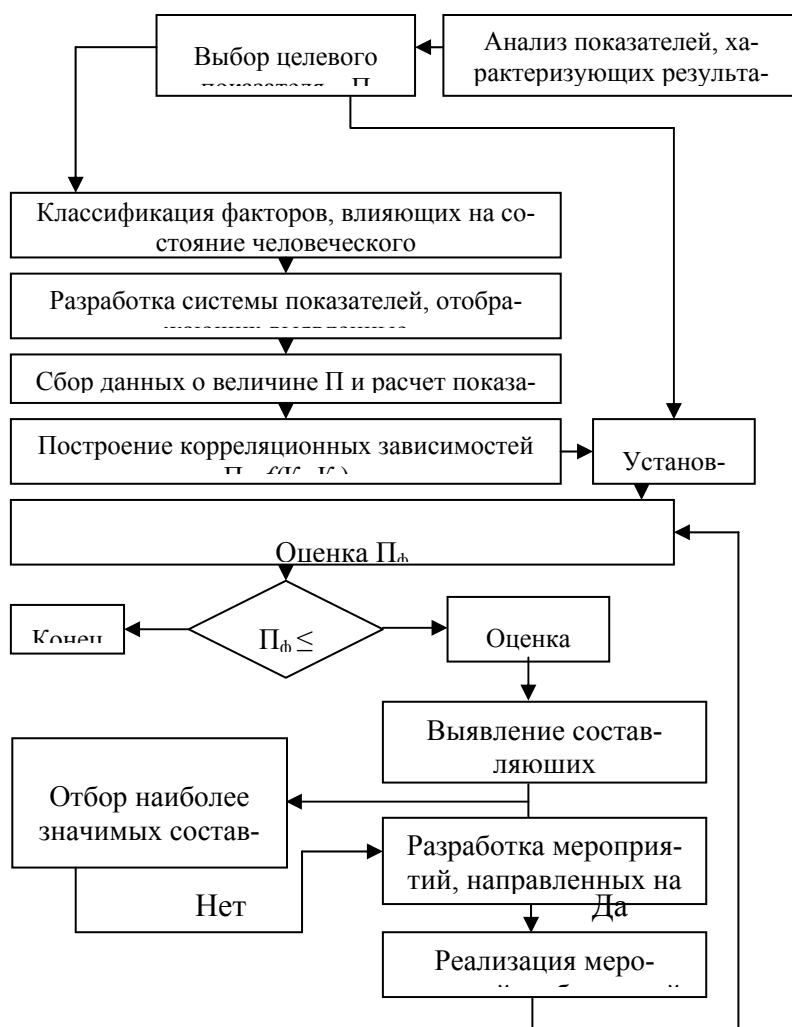


Рис. 3. Алгоритм управления конкурентоспособностью предприятия на основе человеческого потенциала

Наибольший эффект в процессе управления конкурентоспособностью дает исследование корреляционных связей между результирующими показателями конкурентоспособности и показателями оценки человеческого потенциала и условиями его формирования и использования. Частные регрессионные модели дают возможность прогнозировать и оценивать прирост результирующих показателей конкурентоспособности по каждому из элементов человеческого потенциала и по каждому из направлений двух групп условий, что повышает действенность работы по повышению конкурентоспособности за счет наиболее обоснованного выбора внутренних резервов в рамках составляющих человеческого потенциала, а также условий его формирования и использования.

Реализация методических рекомендаций в условиях ЗАО «Стерлитамак-мебель» показала, что улучшение состояния человеческого потенциала примерно на 1 % и условий его формирования и использования на 16,2 % сопровождалось изменением показателей, отражающих результативность повышения конкурентоспособности предприятия. В частности, прибыль предприятия за этот период увеличилось на 7 %, объем продаж – на 10 %.

Основные положения диссертации опубликованы в следующих работах автора:

### **Статья в издании, аннотированном ВАК РФ**

Стровский В. Е., Ойхер А. Д. Человеческий потенциал как основа повышения конкурентоспособности предприятия // Известия ВУЗов. Горный журнал. – 2007 г.-№2 – 0,32 п.л., в т.ч. авторские – 0,16 п.л.

### **Статьи и опубликованные доклады**

Ойхер А. Д., Игнатьева Т. А. Важнейшие понятия экономики труда // Материалы Уральской горнопромышленной декады. – Екатеринбург: УГГУ, 2005. – 0,08 п.л., в т.ч. авторские 0,04 п.л.

Ойхер А. Д., Гиренко-Коцуба О. А. Экономический потенциал предприятия // Предпринимательство, региональная экономика и стратегия развития России: Сб. науч. трудов. – Вып. 7. – СПб.: Институт управления и экономики, 2005. – 0,22 п.л., в т.ч. авторские – 0,11 п.л.

Данилов А. Г., Ойхер А. Д. Эволюция представлений о содержании категории «конкуренция» // Актуальные проблемы экономики и управления: Сб. науч. трудов. – Вып. 3. – Екатеринбург: УГГУ, 2006. – 0,64 п.л., в т.ч. авторские – 0,32 п.л.

Ойхер А. Д., Гиренко-Коцуба А. Н. Система внутренних социальных показателей в рамках предприятий // Актуальные проблемы экономики и управления: Сб. науч. трудов. – Вып. 3. – Екатеринбург: УГГУ, 2006. – 0,58 п.л., в т.ч. авторские – 0,29 п.л.

Ойхер А. Д. От управления персоналом до управления человеческими ресурсами // Проблемы управления экономикой в трансформируемом обществе: Сб. статей II Всерос. науч.-техн. конф. – Пенза: Приволжский дом знаний, 2005. – 0,12 п.л.

Стровский В. Е., Ойхер А. Д. Эволюция теории конкурентоспособности // Актуальные проблемы экономики и управления: Сб. науч. трудов. – Вып. 3. – Екатеринбург: УГГУ, 2006. – 0,58 п.л., в т.ч. авторские – 0,29 п.л.

Ойхер А. Д., Гиренко-Коцуба А. Н. Внешние социальные индикаторы предприятия // Традиционное, современное и переходное в российском обществе

ве: Сб. статей III, Всерос. науч.-техн. конф. – Пенза: Приволжский дом знаний, 2005. – 0,22 п.л., в т.ч. авторские – 0,11 п.л.

Моор И. А., Ойхер А. Д. Формирование затрат на обучение // Традиционное, современное и переходное в российском обществе: Сб. статей III Всерос. науч.-техн. конф. – Пенза: Приволжский дом знаний, 2005. – 0,20 п.л., в т.ч. авторские – 0,10 п.л.

Ойхер А. Д. Повышение конкурентоспособности на основе человеческого потенциала // Конкурентоспособность территорий и предприятий во взаимозависимом мире: Сб. трудов IX Всерос. форума молодых ученых и студентов. – Екатеринбург, УрГЭУ, 2006. – 0,08 п.л.

Ойхер А. Д. Взаимосвязь трудового и человеческого потенциалов // Материалы Уральской горнопромышленной декады. – Екатеринбург, УГГУ, 2006. – 0,09 п.л.

Ойхер А. Д. Значимость образовательного уровня личности в современных условиях // Теоретические проблемы экономической безопасности России в XXI веке: Материалы III Всерос. науч.-практ. конф. – Томск: ТПУ, 2006. – 0,14 п.л.

Стровский В. Е., Ойхер А. Д. Совершенствование управления на основе формирования человеческого потенциала // Современные методы строительства автомобильных дорог и обеспечения безопасности движения: Материалы межд. науч.-практ. конф. – Белгород: БГТУ, 2007. – 0,56 п.л., в т.ч. авторские – 0,28 п.л.

Ойхер А. Д. Оценка конкурентоспособности предприятия // Конкурентоспособность территорий и предприятий меняющейся России: Сб. трудов X Всерос. форума молодых ученых и студентов. – Екатеринбург: УрГЭУ, 2007. – 0,06 п.л.

Ойхер А. Д. Маркетинг персонала // Материалы Уральской горнопромышленной декады. – Екатеринбург: УГГУ, 2007. – 0,06 п.л.

Стровский В. Е., Ойхер А. Д. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе человеческого потенциала // Экономические, экологические

и социальные проблемы горной промышленности Урала: Сб. трудов науч. конф. – Екатеринбург: УГГУ, 2007. – 0,42 п.л., в т.ч. авторские – 0,21 п.л.

## Содержание диссертационной работы

Введение

Глава 1. Теоретико-методологические основы конкурентоспособности предприятия

1.1. Эволюция представлений о содержании категории «конкуренция»

1.2. Конкурентоспособность предприятия и его конкурентные преимущества

Глава 2. Методический инструментарий оценки состояния и использования человеческого потенциала, обеспечивающего конкурентоспособность предприятия

2.1. Методологические основы формирования и использования человеческого потенциала предприятия

2.2. Методический инструментарий оценки состояния человеческого потенциала

2.3. Методические рекомендации по обеспечению условий эффективного функционирования и развития человеческого потенциала

2.4. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе человеческого потенциала

3. Управление конкурентоспособностью предприятия мебельного производства

3.1. Конкурентная позиция ЗАО «Стерлитамакмебель»

3.2. Оценка повышения конкурентоспособности на основе активизации человеческого потенциала исследуемого хозяйствующего субъекта

Заключение

Список литературы

Приложения



---

Подписано в печать 2008.  
Формат бумаги 60x84. Бумага для множительных аппаратов.  
Печать плоская Усл. печ. л.  
Заказ Тираж 120 экз.  
Издательство  
Уральского государственного горного университета  
Екатеринбург, ул. Куйбышева, 30

---

ПОП УГГУ

Уральский государственный  
горный университет