

**Salita Svetlana Viktorovna**,  
candidate of economics, associate professor,  
head of the department of finance and credit,  
Lugansk national university named after Vladimir Dal,  
Lugansk,  
e-mail: svetlanaluga@yandex.ru

**Салита Светлана Викторовна**,  
канд. экон. наук, доцент,  
заведующий кафедрой финансов и кредита,  
Луганский национальный университет им. Владимира Даля,  
г. Луганск,  
e-mail: svetlanaluga@yandex.ru

## МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ СПОСОБНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА

### MECHANISM OF FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES BASED ON THE KEY ABILITIES OF THE PERSONNEL

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства)

08.00.05 – Economics and management of national economy

*В статье разработан механизм формирования конкурентных преимуществ предприятия на основе ключевых способностей персонала, включающий теоретический и практический базис, взаимосвязь между которыми обеспечивается посредством иерархической модели способностей персонала предприятия.*

*Определено, что формирование и развитие способностей персонала предприятий обеспечивает предприятию конкурентные преимущества, связанные с индивидуальным подходом к личности, выявлением ключевых знаний, умений и способностей сотрудника и их использованием. Это приводит к тому, что компетенции и способности каждого сотрудника будут использоваться именно в той сфере, где они могут принести максимальную пользу, и его работа будет наиболее результативной.*

*Разработанный механизм позволит персоналу предприятия на основе ключевых способностей его сотрудников совершенствовать знания, навыки, опыт, ценностные установки и мотивы, поведенческие шаблоны сотрудников, которые будут направлены на достижение как индивидуальных, так и корпоративных целей.*

*Предложено рассматривать карьерный рост как официальный процесс планирования карьеры с целью развития персонала, готовности к профессиональному росту, сокращения текучести кадров, содействия реализации личностного потенциала, мотивации труда сотрудников для формирования целей развития карьеры, повышения уровня информированности руководителей о наличии творческих сотрудников и для выявления устойчивых тенденций, открывающих новые перспективы или угрозы в сфере развития персонала.*

*Акцентировано внимание на том, что теоретическим базисом разработанного механизма выступает его цель, задачи, объект, предмет, субъект. Итогом формирования теоретического базиса механизма формирования конкурентных преимуществ на основе ключевых способностей персонала является иерархическая модель способностей персонала предприятия, рассматриваемая через призму направлений ее реализации в рамках практического базиса.*

*Реализация механизма позволяет достичь организационных целей в сфере HR-менеджмента, обеспечить высокие стандарты развития человеческих ресурсов и обеспечить формирование конкурентных преимуществ за счет использования знаний, талантов и способностей персонала.*

*The article developed a mechanism for the formation of competitive advantages on the basis of key abilities of personnel, including a theoretical and practical basis, the relationship between which is ensured by means of a hierarchical model of abilities of the personnel of an enterprise.*

*It is defined that formation and development of abilities of the personnel of the enterprises provides to the enterprise the competitive advantages connected with an individual approach to the personality, identification of key knowledge, abilities and abilities of the employee and their use. This leads to the fact that the competencies and abilities of each employee will be used in the field where they can bring the maximum benefit, and his work will be most effective.*

*The developed mechanism will allow the staff of the enterprise on the basis of key abilities of its employees to improve knowledge, skills, experience, values and motives, behavioral patterns of employees, which will be aimed at achieving both individual and corporate goals.*

*It is proposed to consider career growth as a formal process of career planning for the purpose of staff development, readiness for professional growth, reduction of staff turnover; promotion of personal potential, motivation of employees to form career development goals, raising awareness of managers about the presence of creative employees and / or to identify sustainable trends that open new prospects or threats in the field of personnel development.*

*The attention is focused on the fact that the theoretical basis of the developed mechanism is its goal, objectives, object, subject-matter, and subject. The result of the formation of the theoretical basis of the mechanism of formation of competitive advantages based on the key abilities of the staff is a hierarchical model of the abilities of the personnel of the enterprise, considered through the prism of the directions of its implementation within the framework of the practical basis.*

*The implementation of the mechanism allows achieving organizational goals in the field of HR-management, to ensure high standards of human resource development and ensure the formation of competitive advantages through the use of knowledge, talents and abilities of staff.*

*Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентная позиция, конкурентные преимущества, ключевые способности, способности персонала, развитие персонала, HR-менеджмент, карьерный рост, механизм формирования конкурентных преимуществ, компетенции персонала, модель способностей.*

*Keywords: competitiveness, competitive position, competitive advantages, key abilities, staff abilities, staff development, HR-management, career growth, the mechanism of formation of competitive advantages, competence of personnel, model of abilities.*

### Введение

В современных условиях способности персонала предприятий приобретают особую актуальность, так как именно персонал является носителем знаний и умений, которые являются принципиально важными для формирования конкурентных преимуществ предприятий. Способности персонала трансформируются в конкурентные преимущества предприятий. Именно поэтому в нестабильной бизнес-среде особое внимание предприятиям следует уделять росту профессиональных способностей сотрудников, получению максимальной отдачи от корпоративных талантов. В соответствии с этим одной из главных задач корпоративного управления является постоянное совершенствование способностей персонала и руководителей, разработка современных управленческих технологий и техник формирования и развития профессиональных способностей персонала, что подчеркивает актуальность и значимость разработки соответствующих механизмов.

Вышесказанное требует формирования новых подходов к системе управления поведением и ценностями персонала и внедрение таких инструментов HR-менеджмента, как тренинги, коучинг и, конечно, реализация механизма формирования конкурентных преимуществ на основе ключевых способностей персонала.

Однако несмотря на вышесказанное и подчеркивая ценность и значимость полученных результатов учеными (отметим работы Вартановой Е. В., Воловик М. Е., Клюева Ю. С., Малярчук О. Г., Рекиянова С. А. [1–14]), следует заметить, что работ, посвященных разработке механизма формирования конкурентных преимуществ на основе ключевых способностей персонала, недостаточно. Этим определяется цель исследования.

Поставленная цель определила постановку и решение следующих задач:

- исследовать основные направления развития персонала на предприятиях в современных условиях;
- определить роль и место способностей в структуре компетенций, профессионально важных качеств и элементов квалификации персонала предприятия.

**Научная новизна** исследования заключается в развитии практических и теоретических положений разработки механизма формирования конкурентных преимуществ на основе ключевых способностей персонала.

### Основная часть

Формирование и развитие способностей персонала предприятий обеспечивает предприятию конкурентные преимущества, связанные с индивидуальным подходом к личности, выявлением ключевых знаний, умений и способностей сотрудника и их использованием. Это приводит к тому, что компетенции и способности каждого сотрудника будут использоваться именно в той сфере, где они могут принести максимальную пользу, и его работа будет наиболее результативной.

Итак, развитие персонала предприятия на основе ключевых способностей его сотрудников предполагает совершенствование знаний, навыков, опыта, ценностных установок и мотивов, поведенческих шаблонов сотрудников, направленных на достижение как индивидуальных, так и корпоративных целей.

В этой связи формирование конкурентных преимуществ предприятий базируется не только на внедрении мероприятий, направленных на развитие профессиональных способностей сотрудников, таких как способность к обучению, творческий подход к решению проблем, аналитические способности, когнитивные способности, возможность работы с большими объемами информации, ориентация на перспективу, но и на создании благоприятных условий для развития таких способностей, которые определяют способность и желание сотрудника к профессиональному развитию через формирование его индивидуальных целей. Одной из таких целей является непрерывное обучение, что обеспечивает персоналу развитие способностей, а предприятию — конкурентные преимущества.

В данном контексте развитие персонала следует рассматривать как процесс систематического совершенствования профессиональных способностей сотрудников (знаний, навыков, опыта, ценностных установок, мотивов, поведенческих шаблонов, определяющих модели профессионального поведения сотрудника), которые позволяют им успешно функционировать в профессиональной сфере, определяют результативность работы.

Следовательно, формирование конкурентных преимуществ предприятия на основе ключевых способностей персонала так или иначе происходит через призму развития персонала. Развитие персонала охватывает две основные практические сферы деятельности предприятия: организационное развитие и обучение.

Если организационное развитие сконцентрировано на организационном уровне и связано с индивидуумами, то обучение базируется исключительно на личностных качествах и связано с развитием предприятия в целом. В рамках обучения речь идет о профессиональном обучении, управлении карьерным ростом и организационном развитии.

Профессиональное обучение является деятельностью, направленной на поддержку и развитие способностей персонала, необходимых ему для успешного выполнения профессиональных обязанностей. Следовательно, профессиональное обучение следует понимать как процесс передачи новых профессиональных знаний и навыков сотрудникам предприятия. Обучение на основе развития способностей направлено на овладение профессионально важными знаниями и навыками, умениями и опытом с целью формирования успешных поведенческих шаблонов, необходимых для решения проблем в рабочих ситуациях [8].

В свою очередь, управление карьерным ростом персонала — системное, планомерно организованное воздействие на процессы формирования, распределения, перераспределения и использования человеческого капитала в целях обеспечения соответствия объема и структуры основного капитала наиболее полному удовлетворению рыночной потребности в товарах и услугах [10]. Управление карьерным ростом персонала — это целенаправленная деятельность кадровой службы по развитию профессиональных способностей человека, накоплению им профессионального опыта и его рационального использования как в пользу сотрудника, так и в пользу организации [10].

Другими словами, карьерный рост можно рассматривать как официальный процесс планирования карьеры с целью развития персонала, готовности к профессиональному росту, сокращения текучести кадров, содействия реализации личностного потенциала, мотивации труда сотрудников для формирования целей развития карьеры, повышения уровня информированности руководителей о наличии творческих сотрудников и (или) для выявления устойчивых тенденций, открывающих новые перспективы или угрозы в сфере развития персонала.

Карьерный рост не подлежит саморазвитию, по сути, он является компетентной деятельностью персонала. Если компетентная деятельность представляет значимость для предприятия, обучение должно концентрироваться на передаче как индивидуального, так и организационного опыта, т. е. основываться на ключевых способностях. Итак, профессиональное обучение остается одним из самых перспективных и результативных направлений развития персонала предприятия, возможности которого еще не исчерпаны. Учитывая сущность и содержание управления карьерным ростом персонала, оно заключается прежде всего в выявлении личностного потенциала работников и комбинации персонала в соответствии с его потенциальными возможностями достигать организационных целей. Все это возможно благодаря использованию моделей компетенций.

Формирование конкурентных преимуществ предприятия на основе развития персонала заключается в извлечении выгод из качественно сформированного, высокопрофессионального коллектива, в котором способности каждого сотрудника направлены на достижение индивидуальных и коллективных целей. Большинство форм развития персонала предприятия может осуществляться на основе формирования моделей способностей, что соответствует наиболее успешным международным HR-практикам.

Результаты исследования направлений развития способностей персонала были положены в основу разработки механизма формирования конкурентных преимуществ на основе ключевых способностей персонала, который представлен на рис. 1.

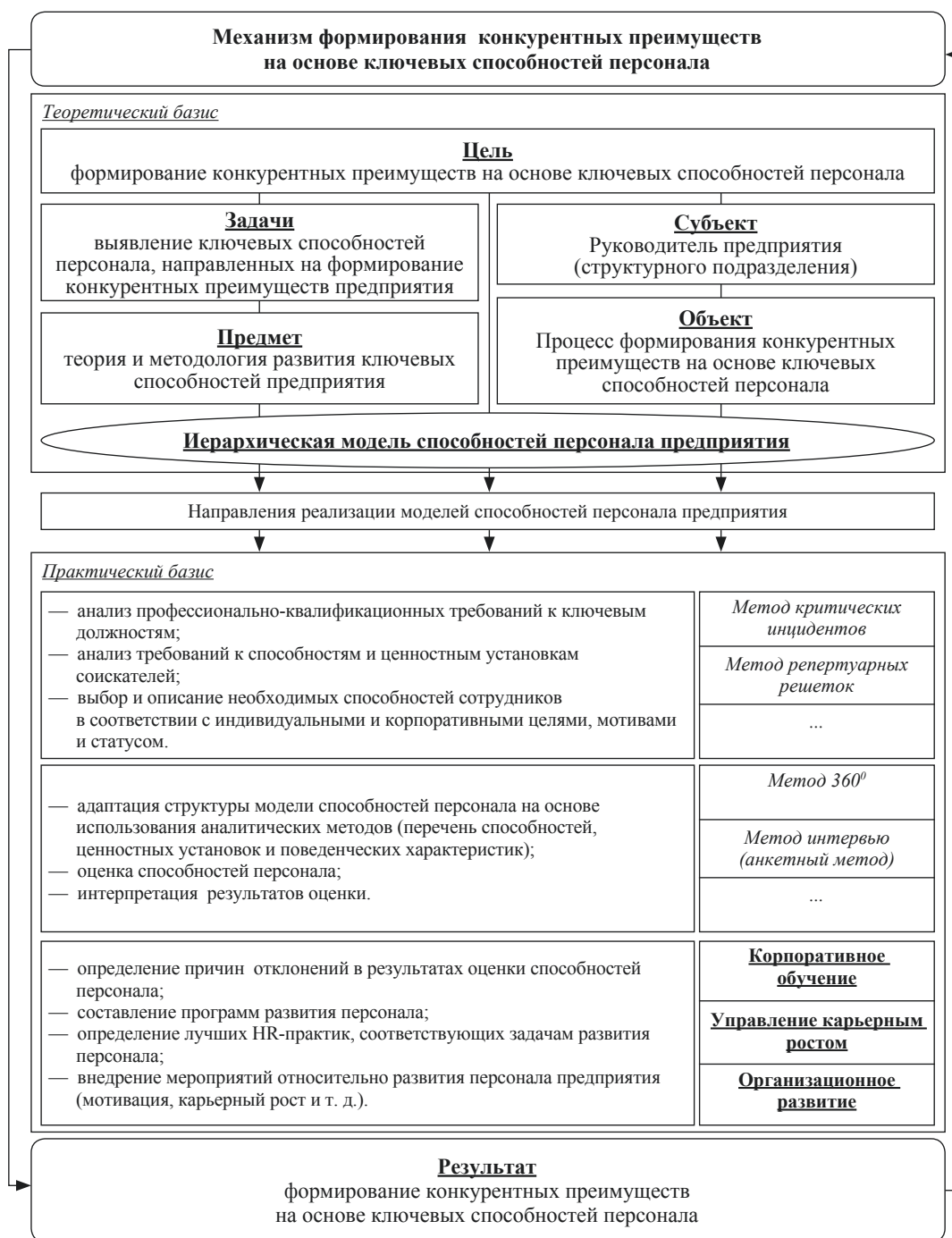


Рис. 1. Механизм формирования конкурентных преимуществ на основе ключевых способностей персонала

Источник: разработано автором.

Теоретическим базисом разработанного механизма выступает его цель, задачи, объект, предмет, субъект. Итогом формирования теоретического базиса механизма формирования конкурентных преимуществ на основе ключевых способностей персонала является иерархическая модель способностей персонала предприятия, рассматриваемая через призму направлений ее реализации в рамках практического базиса.

Стоит подчеркнуть, что такая структура разработанного механизма обусловлена тем фактом, что модели способностей являются неотъемлемой частью модели компетенций персонала, под которой понимается совокупность личностных и профессиональных качеств (характеристик) персонала предприятия и поведенческих индикаторов, которые позволяют определить наиболее значимые знания, навыки, способности, необходимые для достижения поставленных целей в конкретных условиях [1].

Модель способностей играет системообразующую и интегрирующую роль в разработанном механизме. На ее основе выстраиваются процедуры оценки и аттестации, подбора, расстановки, развития и обучения персонала, работа с кадровым резервом, отдельные аспекты формирования системы мотивации и т. д.

В свою очередь, как уже было отмечено ранее, модель способностей является составной частью компетенций предприятия. При этом подходы к формированию моделей компетенций персонала в настоящее время являются формализованными в части определения компетенций персонала и стандартизации процедур их оценки.

Однако место способностей персонала в современных

моделях компетенций не всегда четко определено, поэтому формирование моделей ключевых способностей персонала является основополагающим моментом при реализации механизма формирования конкурентных преимуществ на основе ключевых способностей персонала.

Модели компетенций содержат детальное описание стандартов поведения персонала конкретного отдела или стандарты действий, направленных на достижение целей предприятия (структурного подразделения). Структура, вид и способ представления модели компетенций персонала зависят от предполагаемого практического применения конкретной модели. В связи с этим моделирование компетенций персонала позволяет связать управление человеческими ресурсами со стратегией предприятия: модель компетенций является описательным инструментом, который идентифицирует навыки, особенности личности и поведения, необходимые для эффективного выполнения работы на определенных должностях, и помогает предприятию достигать стратегических целей.

Исследование структуры модели компетенций персонала через определение места способностей в структуре компетенций (рис. 2), профессионально важных качеств и элементов квалификации персонала позволило установить, что способности персонала необходимо рассматривать в двух уровнях: первичном и вторичном.

На первичном уровне способности персонала являются составляющей психофизиологических характеристик: физических характеристик, ценностей, мотивов, установок, способностей и Я-концепции.

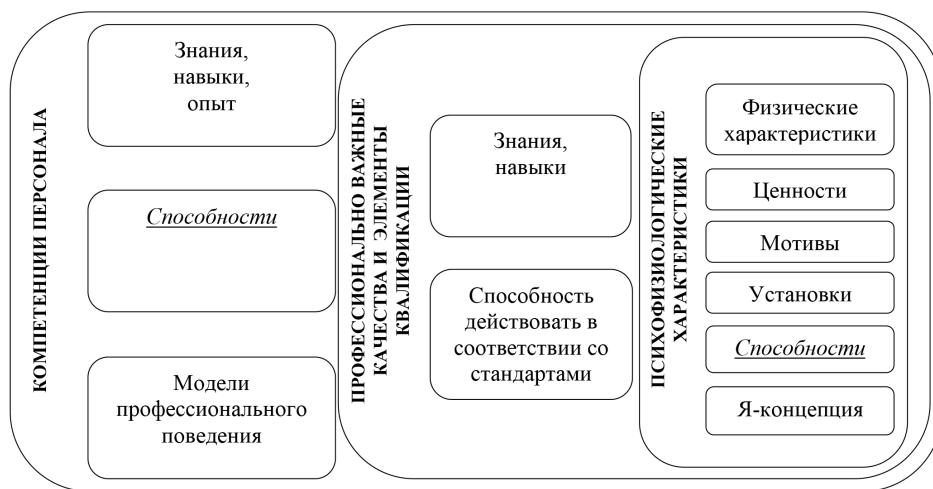


Рис. 2. Место способностей в структуре компетенций, профессионально важных качеств и элементов квалификации персонала предприятия

Источник: составлено автором на основе [9].

На вторичном уровне способности персонала рассматриваются как составляющая компетенций, которая наряду со знаниями формирует модели профессионального поведения персонала. Здесь способности рассматриваются не столько как способность к овладению определенной предметной или практической областью, конкретным навыком, сколько как агрегированная совокупность отдельных способностей, которые способны сформировать (корректировать) модели профессионального поведения сотрудников.

### Заключение

Разработанный механизм формирования конкурентных преимуществ на основе ключевых способностей персона-

ла направлен на определение ключевых сотрудников, знания и способности которых являются особенно важными для данной должности, численности персонала и фонда оплаты труда; эффективной и обоснованной расстановки персонала согласно выявленным способностям; определение потребности в обучении персонала, форм и методов обучения; формирование системы адаптации персонала к деятельности предприятия. В свою очередь, реализация разработанного механизма позволяет достичь организационных целей в сфере HR-менеджмента, обеспечить высокие стандарты развития человеческих ресурсов и формирование конкурентных преимуществ за счет использования знаний, талантов и способностей персонала.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Конкурентоспособность персонала предприятия / Е. В. Вартанова, Е. В. Клевцов, А. Н. Кузьменко, А. С. Харитонova. Луганск : Ноулидж, 2011. 176 с.
2. Вартанова Е. В., Салита С. В. Способности предприятия: сущность и отличительные черты // Современные фундаментальные и прикладные исследования. 2013. № 3(10). С. 62–66.
3. Воловик М. Е. Принципы формирования конкурентных преимуществ в индустрии гостеприимства // АНИ: экономика и управление. 2018. № 2(23). С. 93–96.
4. Ключева Ю. С. Сервис как конкурентное преимущество // Вестник НГИЭИ. 2018. № 4(83). С. 124–132.
5. Малярчук О. Г. Характеристика этапов выявления и развития динамических способностей предприятия // Международный научный журнал «Прогресс». 2013. № 1-2. С. 76–80.
6. Неганова И. С. Повышение конкурентоспособности предприятий на основе развития ключевых компетенций : дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург, 2006. 200 с.
7. Немашкало А. А. Развитие человеческих ресурсов в международном бизнесе : дис. ... канд. экон. наук. Луганск, 2009. 235 с.
8. Рекиянов С. А. Компетенция как источник конкурентных преимуществ в стратегическом управлении предприятием // Культура народов Причерноморья. 2011. № 218. С. 154–156.
9. Скляр Е. П. Применение компетентностного подхода в развитии персонала предприятий // Вестник Восточноукраинского национального университета имени Владимира Даля. 2013. № 3(192). С. 65–71.
10. Сотникова С. И. Управление карьерой : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2001. 408 с.
11. Трунина И. М. Обеспечение конкурентоспособности субъектов предпринимательской деятельности. Харьков : Точка, 2013. 436 с.
12. Andriessen D., Tiessen R. Weightless Weight: Find Your Real Value in a Future of Intangible Assets. London : Pearson Education, 2000.
13. Knott P., Pearson A. W., Taylor R. A new approach to competence analysis // International Journal of Technology Management. 1996. No. 11. Pp. 494–503.
14. Prahalad C. K., Hamel G. The core competence of the corporation // Harvard Business Review. 1990. Vol. 68. No. 3. Pp. 79–91.

**REFERENCES**

1. Vartanova E. V., Kletsova E. V., Kuzmenko A. N., Kharitonov A. S. Competitiveness of the companies' personnel. Lugansk : Noulidge, 2011. 176 p. (In Russ.).
2. Vartanova E. V., Salita S. V. Company capabilities: essence and features // Modern fundamental and applied researches. 2013. No. 3(10). Pp. 62–66. (In Russ.).
3. Volovik M. E. Principles of formation of competitive advantages in the industry of hospitality // ANI: economics and management. 2018. No. 2(23). Pp. 93–96. (In Russ.).
4. Klyueva Yu. S. Service as competitive advantage // Bulletin NGIEI. 2018. No. 4(83). Pp. 124–132. (In Russ.).
5. Malyarchuk O. G. Characteristic of the stages of detection and development of dynamic abilities of the companies // International scientific journal Progress. Tbilisi : Publ. of the International academy of social economic sciences. 2013. No. 1-2. Pp. 76–80. (In Russ.).
6. Neganova I. S. Enhancement of competitiveness based on the key competences : dissertation of the candidate of economics. Yekaterinburg, 2006. 200 p. (In Russ.).
7. Nemashkalo A. A. Development of human resources in the international business : dissertation of the candidate of economics. Lugansk, 2009. 235 p. (In Russ.).
8. Rekiyanov S. A. Competence as the source of competitive advantages in the company strategic management // Culture of the Black Sea region peoples. 2011. No. 218. Pp. 154–156. (In Russ.).
9. Sklyar E. P. Use of competence approach to development of the company personnel // Bulletin of the East Ukrainian national university named after Vladimir Dal'. 2013. No. 3 (192). Pp. 65–71. (In Russ.).
10. Sotnikova S. I. Career management. M. : INFRA-M, 2001. 408 p. (In Russ.).
11. Trunina I. M. Ensuring competitiveness of entrepreneurship entities. Kharkov : Tochka, 2013. 436 p. (In Russ.).
12. Andriessen D., Tiessen R. Weightless Weight: Find Your Real Value in a Future of Intangible Assets. London : Pearson Education, 2000.
13. Knott P., Pearson A. W., Taylor R. A new approach to competence analysis // International Journal of Technology Management. 1996. No. 11. Pp. 494–503.
14. Prahalad C. K., Hamel G. The core competence of the corporation // Harvard Business Review. 1998. Vol. 68.

**Как цитировать статью:** Салита С. В. Механизм формирования конкурентных преимуществ на основе ключевых способностей персонала // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 1 (46). С. 257–261. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.46.169.

**For citation:** Salita S. V. Mechanism of formation of competitive advantages based on the key abilities of the personnel // Business. Education. Law. 2019. No. 1 (46). Pp. 257–261. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.46.169.