

С В І Т О В Е   Г О С П О Д А Р С Т В О

УДК 339.9:331.1

*В.С. ТАТАРИНОВ*, кандидат технічних наук, доцент  
Кременчуцького інституту Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля

*В.В. ТАТАРИНОВ*, старший викладач  
Кременчуцького інституту Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля

*А.В. ЛЕВЧЕНКО*, викладач  
Кременчуцького інституту Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля

## ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК НАЙВАЖЛИВІША СКЛАДОВА ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто особливості експортної діяльності підприємства. Визначено вирішальну роль людського потенціалу у формуванні експортного потенціалу та реалізації експортної політики підприємства. Запропоновано функціональну схему формування експортного потенціалу підприємства з урахуванням пріоритетної ролі людського потенціалу. Відзначено необхідність активізації державної соціальної політики в розвитку людського потенціалу.

*Ключові слова:* людський потенціал, експортний потенціал, мотиваційна система.

**Постановка проблеми.** Експортна діяльність будь-якого підприємства пов'язана з потребою ефективного використання всіх наявних ресурсів, оскільки зовнішній ринок, як правило, ставить дуже високі вимоги до продукту, що реалізується, а також вимагає уваги до ряду факторів різностороннього характеру. Формування і розвиток експортного потенціалу, що відповідає цим підвищеним і таким, що часто змінюються, вимогам, є первинним і повсякденним завданням експортоорієнтованого підприємства. У зв'язку з цим дослідження проблеми ефективного використання факторів, що визначають експортний потенціал підприємства, є актуальним.

**Аналіз останніх досліджень.** Питаннями формування і розвитку експортного потенціалу підприємства займалися багато дослідників. При цьому приділяється особлива увага інноваційному напрямку такого розвитку з максимально ефективним використанням всіх ресурсів. Ряд авторів [2; 3; 7; 9; 18; 20] розглядає експортний потенціал як систему, що складається з елементів (окремих потенціалів). Поряд з іншими виді-

ляється людський потенціал. При цьому практично не йде мова про його особливу роль, його пріоритетність порівняно з іншими складовими експортного потенціалу.

Лише деякі зарубіжні автори [16; 17] вказують на пріоритетність людського потенціалу і його особливий вплив на результати діяльності підприємства. У працях вітчизняних авторів людський ресурс ставиться на один рівень з іншими ресурсами, що формують експортний потенціал. Це призводить до недооцінки людського потенціалу, недостатньої його мотивації і розвитку, а також до неефективного використання.

Особливо гостро ця проблема виявляється при вивченні зовнішнього ринку, розробці нового продукту, а також на стадії його реалізації на зовнішньому ринку.

**Метою статті** є визначення значення і місця людського потенціалу у формуванні і розвитку експортного потенціалу підприємства.

**Виклад основних результатів дослідження.** Експортний потенціал підприємства – це здатність підприємства виробляти і поставляти на зовнішній рин-

ки конкурентоспроможну продукцію [3]. Вважається, що експортний потенціал складається як мінімум з чотирьох основних складових: конкурентного потенціалу; виробничого потенціалу; потенціалу експортної діяльності; фінансового потенціалу [2].

Управління ефективністю формування і реалізації експортного потенціалу підприємства спрямоване, перш за все, на збільшення прибутковості його експортної діяльності. Цього можна добитися за рахунок:

- збільшення фізичного обсягу виробництва і постачання продукції, робіт, послуг, об'єктів інтелектуальної власності та інших елементів експортного потенціалу на ринки далекого і ближнього зарубіжжя;

- підвищення ціни одиниці експортного асортименту елементів експортного потенціалу за рахунок підвищення їх якості або лідерських позицій підприємства на сегментах зарубіжного ринку;

- зниження витрат виробництва і реалізації експортного асортименту;

- подовження життєвого циклу позицій експортного асортименту при їх реалізації в країнах СНД або в країнах, що розвиваються;

- організації за кордоном сервісного передпродажного і післяпродажного обслуговування [18].

Експортна політика підприємства передбачає розробку стратегії і принципів діяльності підприємства на зовнішньому ринку. Як показують численні дослідження і світовий досвід ведення бізнесу, успіх компанії на 90% – це результат правильно обраної стратегії, і лише на 10% – тактична перевага на ринку [3]. При цьому слід враховувати більшу складність роботи на зовнішньому ринку порівняно з внутрішнім. Наприклад, міжнародний маркетинг складніший, ніж внутрішній, через ризики, пов'язані з розрахунками в іноземній валюті, з цінним, транспортним ризиком при несплаті або недотриманні умов постачання товару. Не виключені складнощі, пов'язані з митними формальностями та іншими факторами, що діють у світовій торгівлі.

Проте при правильній організації міжнародний маркетинг підприємства підвищує прибутковість операцій завдяки зниженню міри ризику і невизначеності на світових ринках, яка значно вище, ніж на національних. Дані обстеження причин прорахунків і невдач у міжнародному бізнесі свідчать, що вони трапляються через помилки у маркетингу (53%), в управлінні (35%), а також у зв'язку з правовими, виробничими і фінансовими прорахунками (12%) [13; 15].

Особливості зовнішніх ринків висувають усе більші вимоги до учасників цих ринків, і на сучасному етапі у зовнішньоекономічній діяльності будь-якого підприємства первинного значення набуває людський потенціал. Людський потенціал фірми виступає як організуючий і сполучний фактор, оскільки суб'єктами усіх складових експортного потенціалу є люди. Тому здійснення будь-яких заходів, спрямованих на посилення становища фірми на зовнішньому ринку, неможливе без всебічного врахування факторів, пов'язаних з людською діяльністю.

Як показує американський і західноєвропейський досвід, навіть найкращі методи управління не можуть бути реалізовані без активізації людського потенціалу.

Активізація людського потенціалу пов'язана із суттю людської особистості і її поведінкою. Діяльність людини має бути спрямована на її постійне самовдосконалення. У зв'язку з цим у зміст поняття «людський потенціал» мають бути включені категорії освіченості, знання, культури, цивілізованості, прагнення до досконалості [17].

До людського потенціалу можна віднести природжені здібності людини, здібності, сформовані соціальним середовищем і навчанням, можливості, які визначаються соціально-економічними і культурними умовами, що складаються у суспільстві.

Людський потенціал акумулює в собі багаторівневі тимчасові зв'язки і відносини. По-перше, відображає накопичений історичний досвід у культурі, в політиці, економіці, науці. По-друге,

це практичне вживання досвіду в конкретних сферах з розвитком підприємництва. По-третє, перспективний напрям, який визначає формування людського потенціалу, його розвиток, прогнозування і програмування у різних проектах.

Як показує аналіз розвитку світової економіки, на ринку досягають успіху ті підприємства і галузі, чий комерційний успіх заснований більше на знанні, нових технічних рішеннях, ніж на виробничих можливостях. Найважливішим фактором успіху будь-якого підприємства стає перспективне управління технологічним розвитком. І тут основна роль відводиться ефективному використанню людського потенціалу.

Усе більша кількість менеджерів усвідомлює, що конкурентна перевага фірми – це перевага свого персоналу перед персоналом конкурентів; що одне і теж обладнання, одна і та ж сировина принципово доступні всім контрагентам; що «тонкощі» технології і способів організації роботи – це єдине, чим одне підприємство може відрізнитися від іншого (тобто чим людський потенціал одного підприємства вищий за людський потенціал іншого підприємства), але вони недоступні конкурентам лише у тому випадку, якщо створені на певному підприємстві і стосовно конкретних умов певного підприємства, і люди, що працюють на підприємстві, ретельно охороняють це know how. І крім того, ці технології і способи організації дають реальну конкурентну перевагу лише у тому випадку, якщо вони точно і у всіх деталях реалізовані в діяльності працівників підприємства [16].

Нарощування людського потенціалу може йти шляхом створення нових ділових зв'язків підприємства на основі використання комунікативних якостей його працівників, перетворення особистого іміджу ключових осіб на імідж підприємства, використання нових знань і творчих здібностей людей для генерації нових бізнес-ідей і диверсифікації бізнесу, особливо у ситуаціях загострення конкуренції.

Оскільки лише люди, співробітники фірми здатні оживити і розвивати фі-

нансовий, виробничий, конкурентний потенціали, а також потенціал експортної діяльності, керівництво фірми має постійно проводити політику, спрямовану на ефективний підбір кадрів.

Проте наявність на підприємстві персоналу, який добре підібраний за якісним та кількісним складом, ще недостатня для забезпечення ефективної роботи фірми. Людина за своєю природою ірраціональна, та її вчинки тільки тоді цілеспрямовані і відповідають інтересам фірми та підвищенню експортних можливостей, коли вони відповідним чином стимульовані до цього. Стимулювати потенціал кожного працівника і персоналу в цілому на підвищення експортних можливостей фірми – завдання керівництва та менеджерів фірми. Якщо вони знайдуть необхідні інструменти впливу та ефективно їх використають, то це і відкриває перспективи для підвищення експортного потенціалу підприємства.

З іншого боку, підвищення та ефективна реалізація експортного потенціалу та супутній цьому економічний розвиток фірми створюють можливості для розширення відтворювальних процесів, утримання на підприємстві кращих кадрів, залучення додаткової кількості спеціалістів, які необхідні для вирішення нових творчих завдань. Це дає можливість говорити про наявність певного взаємозв'язку між людським та експортним потенціалом фірми. Тобто підвищення та цілеспрямована реалізація людського потенціалу підприємства сприяє нагромадженню та ефективній реалізації його експортного потенціалу, що, у свою чергу, забезпечує підвищення прибутковості експортних операцій і може бути матеріальною базою для подальшого розвитку людського потенціалу.

Вищесказане підкреслює значущість людського потенціалу для підвищення добробуту фірми. Його збереження та розвиток потребує особливої уваги не тільки на рівні підприємства, але й на державному рівні, оскільки деякі фактори, які формують людський потенціал (наприклад, якість освіти, охо-

рони здоров'я, культура та інші), забезпечуються державою.

У зв'язку з цим становить інтерес оцінка ефективності використання людського потенціалу у масштабі України. Відповідно до статистичних даних Україна має достатньо високий інтелектуальний потенціал, а кількість спеціалістів вищої кваліфікації та спеціалістів з вищою та середньою спеціальною освітою не поступається провідним європейським країнам. Однак ВВП на душу населення в Україні майже у 5 разів нижчий, ніж у провідних європейських країнах. У чому тут причина? На нашу думку, її слід шукати не у браку природних та енергетичних ресурсів. Вони можуть бути забезпечені у достатньому обсязі. Головна проблема – це неефективне використання інтелектуального потенціалу країни. І однією із суттєвих причин цієї проблеми є нерозвинутість цілеспрямованої мотиваційної системи як у масштабах країни, так і в багатьох фірмах та організаціях.

Мотиваційна система для персоналу експортоорієнтованого підприємства має бути спрямована на створення умов, що забезпечують підвищення ініціативності і лояльності працівників. Під ініціативністю тут розуміється вольова якість людини, завдяки якій вона діє творчо, а поняття «лояльність» визначає її поведінку, що полягає у дотриманні існуючих правил, норм і розпоряджень, а також виконанні своїх обов'язків стосовно інших навіть при незгоді з ними.

Як показує опитування російських і американських учасників семінару «Сучасні технології управління», організованого видавничим будинком «Комерсант» спільно з Harvard Business School і російською Вищою школою економіки, основними факторами, що визначають лояльність та ініціативність співробітників фірми, є:

1. Матеріальна винагорода.
2. Цікава робота.
3. Кар'єрні перспективи.
4. Умови роботи.
5. Перспективи професійного зростання.

6. Репутація фірми.

7. Психологічна атмосфера в колективі [1].

З урахуванням вищевикладеного доцільно будувати і мотиваційну систему для персоналу фірми. Проте при цьому необхідно, принаймні, враховувати також такі особливості:

– зарплата персоналу на конкретних посадах має бути не нижче середнього рівня по галузі або регіону;

– мотиваційні фактори мають бути тісно пов'язані з цілями експортоорієнтованої фірми;

– розробку схем мотивації необхідно проводити з активною участю менеджерів, що мотивуються. Від дій співробітників фірми залежить, наскільки ефективно буде використано ресурсний потенціал для досягнення поставленої мети, якою мірою сумарний людський потенціал експортоорієнтованого підприємства стане впливовим фактором виживання і зміцнення його у процесі конкуренції на зовнішньому ринку.

Проте, як показує практика, не лише особиста матеріальна зацікавленість кожного менеджера, кожного співробітника відіграє вирішальну роль. Дуже часто навіть добре побудована система бонусів не дає позитивного результату. Існують також інші (нематеріальні) фактори, без врахування яких неможливо розраховувати на більш повне використання людського потенціалу при вирішенні завдань щодо зміцнення і розширення присутності фірми на зовнішньому ринку.

Як стверджує Д. Хоуден, люди, окрім матеріальної винагороди, хочуть:

– знати, що їх робота дуже важлива для компанії;

– відчувати причетність до загальної справи;

– бути частиною єдиного цілого;

– брати участь у складному і цікавому проекті [17].

Для успішного і результативного залучення потенціалу всіх співробітників до роботи на благо експортної діяльності підприємства керівництво має: поперше, розробити зрозумілу для колективу стратегію руху до поставленої мети;

по-друге, у доступній формі довести до всіх співробітників суть стратегічних напрямів діяльності підприємства; по-третє, поставити в рамках експортної стратегії зрозумілі завдання перед кожним підрозділом, кожним менеджером, кожним рядовим співробітником.

У процесі вирішення стратегічних завдань експортоорієнтованого підприємства кожен з членів його колективу вирішує свої завдання:

- завдання рядового виконавця – стати кращим у підрозділі;

- завдання менеджера середньої ланки – добитися, щоб його підрозділ став кращим серед підрозділів підприємства;

- завдання керівника підприємства – добитися максимальної віддачі від кожного виконавця і кожного підрозділу. При цьому, вирішуючи своє завдання, керівник має будувати свою політику так, щоб завдання підрозділів не протиставлялися одне одному, щоб не виникало тертя між підрозділами, що заважає руху до головної мети.

У той же час експортоорієнтоване підприємство в цілому має здійснити:

- освоєння нових ринків;

- використання своїх конкурентних переваг з врахуванням змінних ринкових ситуацій;

- підвищення і підтримку техніко-економічного рівня виробництва під впливом міжнародної конкуренції;

- диверсифікацію виробництва;

- отримання економії на масштабах виробництва;

- збільшення валютних ресурсів підприємства тощо.

Вирішення усіх вищеперелічених завдань може бути досягнуто лише при ефективному включенні до процесу сумарного людського потенціалу, під впливом якого включаються і активізуються інші компоненти експортного потенціалу підприємства.

Вплив людського потенціалу на активізацію маркетингової діяльності виявляється вже при реалізації основних принципів маркетингу на зовнішньому ринку:

- ретельний облік при ухваленні рішень, потреб зарубіжного споживача, стану і динаміки попиту і ринкової кон'юнктури;

- створення умов для максимальної адаптації виробництва до вимог зарубіжного ринку на основі вивчення структури попиту і специфічних особливостей ринку;

- вплив на ринкову ситуацію за допомогою усіх доступних засобів, і, перш за все, за допомогою реклами, тобто проведення цілеспрямованої політики щодо формування попиту на свою продукцію в умовах конкурентної боротьби.

Результатом ефективного використання маркетингового потенціалу під впливом потенціалу людського можна вважати оптимальне використання потенціалу зарубіжного ринку і зростання обсягів продажів і прибутку.

Продуктові, технологічні і ресурсні інновації, спрямовані на підвищення якості і споживчих характеристик продукції, також створюються завдяки використанню людського потенціалу і забезпечують зростання конкурентоспроможності за рахунок створення високо-технологічного продукту.

Людський потенціал визначає можливість ефективного використання факторів виробництва і, таким чином, здійснює вплив на конкурентоспроможність і ціну продукції, яка інколи може істотно перевищувати витрати на її виробництво.

Роль людського потенціалу у формуванні фінансових можливостей підприємства виявляється, перш за все, у створенні ефективної і прозорої системи управління фінансами, що забезпечує прибуткову діяльність експортоорієнтованого підприємства і його стабільне фінансове становище.

З урахуванням вирішального впливу людського потенціалу на основні складові експортного потенціалу підприємства побудовано функціональну схему його формування (рис. 1).

Роль людського потенціалу надзвичайно велика, і від того, наскільки він буде розвинутий і ефективно використаний, залежить економічний стан підприємства і економіки країни в цілому.

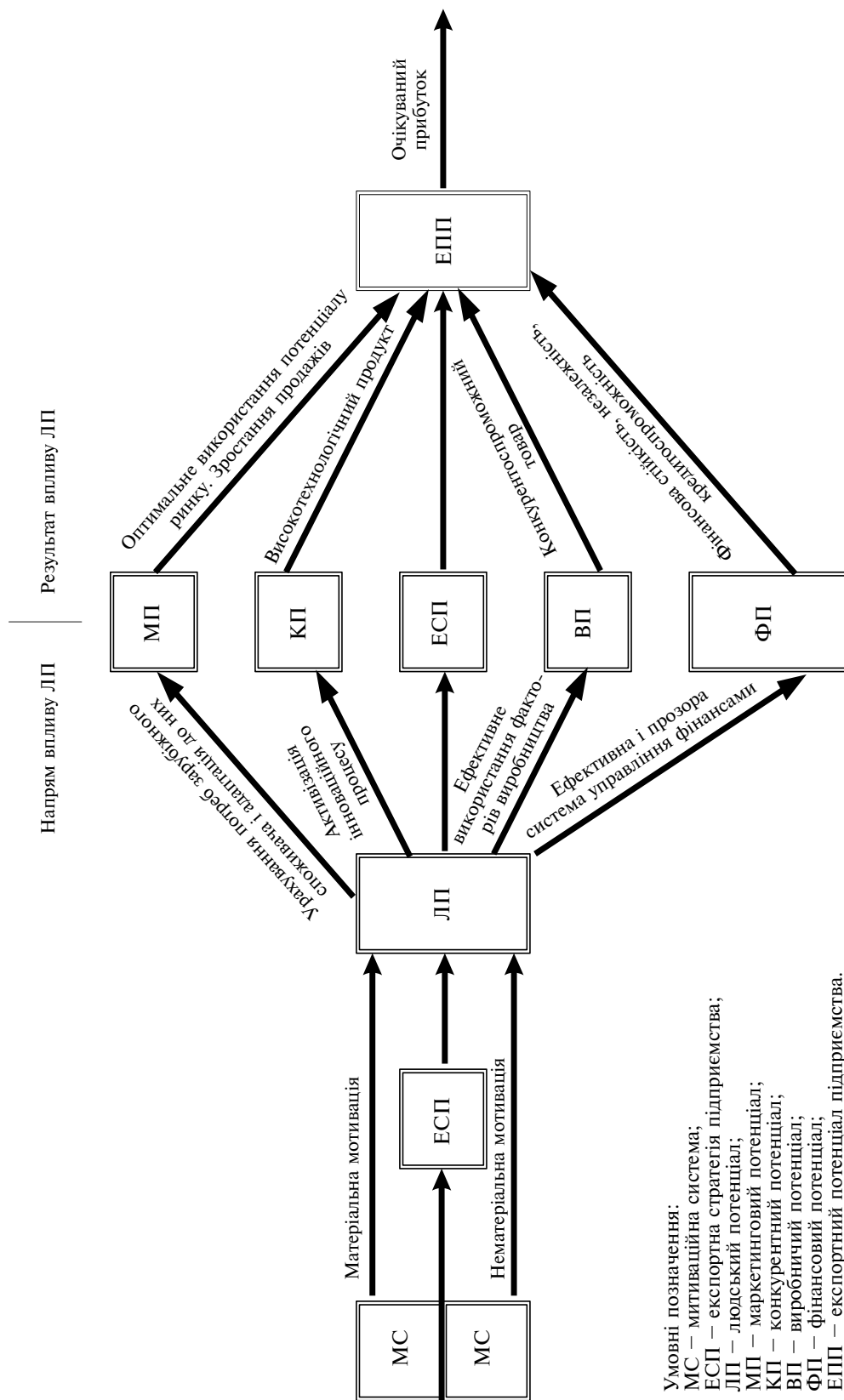


Рис. 1. Функціональна схема формування експортного потенціалу підприємства

У той же час у світовому рейтингу Україна належить до групи країн із середнім рівнем розвитку людського потенціалу і займає лише 76-е місце, поступаючи багатьом колишнім республікам Радянського Союзу [21]. Тому при формуванні соціальної політики держава має істотно більше приділяти увагу всебічному розвитку людини як носія потенціалу, лише завдяки ефективному використанню якого і можливий подальший розвиток економіки.

Таким чином, можна зробити такі **висновки:**

1. Стрижньовим елементом усієї експортної діяльності підприємства (фірми) є експортна стратегія, яка спрямована на збільшення продажів традиційним покупцям і розширення ринків збуту і яка враховує вплив внутрішніх і зовнішніх факторів.

2. Вирішальним фактором при реалізації експортної стратегії фірми є людський потенціал, недооцінка значущості якого може обернутися для підприємства серйозними економічними втратами.

3. Формування експортної стратегії підприємства завжди має будуватися з урахуванням наявного людського потенціалу, а також умов і можливостей його розвитку і реалізації в перспективі.

4. Існує зв'язок між людським та експортним потенціалом підприємства, через який вони взаємодоповнюють один одного.

5. Людський потенціал в Україні використовується неефективно, що є суттєвим гальмом економічного розвитку підприємств і країни в цілому.

6. Одним із напрямів підвищення ефективності використання людського потенціалу підприємства може бути створення цілеспрямованої мотиваційної системи.

7. У розвитку людського потенціалу активну участь має брати держава. Державна соціальна політика має бути активізована на підвищення суспільної культури, якості освіти всіх рівнів і напрямів, рівня охорони здоров'я, правового виховання, захисту довкілля.

## Список використаної літератури

1. Гаврюшин Е.И. Человеческий фактор в обеспечении безопасности конфиденциальной информации [Электронный ресурс] / Е.И. Гаврюшин. – Режим доступа: <http://bezpeka.desant.com.ua/stat1.html>.

2. Исмаилова Л.А. Понятие и моделирование экспортного потенциала с помощью CASE-технологии [Электронный ресурс] / Л.А. Исмаилова, З.Н. Индрисова, М.С. Лешкова. – Режим доступа: <http://www.sworld.com.ua/konfer21/700.htm>

3. Клочков А. Мотивация персонала на стратегию компании / А. Клочков // Управление персоналом. – 2008. – № 10. – С. 53–57.

4. Кондратьева А.Н. Формирование инновационного кадрового потенциала на предприятиях Украины [Электронный ресурс] / А.Н. Кондратьева, О.В. Севастьянова. – Режим доступа: [http://science/crimea.edu/zapiski/djvu\\_econom/2009/econ\\_292009/kondratyeva.pdf](http://science/crimea.edu/zapiski/djvu_econom/2009/econ_292009/kondratyeva.pdf).

5. Манченко С. Управление персоналом. Мотивация персонала / С. Манченко // Генеральный директор. – 2005 – № 7. – С. 23–25.

6. Мосеев О. Как добиться, чтобы цели подразделений не противоречили друг другу / О. Мосеев // Генеральный директор. – 2011. – № 5. – С. 14–18.

7. Найда А.М. Трудовой потенциал предприятия как фактор повышения его конкурентоспособности / А.М. Найда // Вестник ТИБСИ. – 2003. – № 4. – С. 37–41.

8. Новикова М. Почему не работает системы мотивации / М. Новикова // Генеральный директор. – 2008. – № 8. – С. 18–23.

9. Овчинникова Т.И. Человеческий капитал как фактор экономического роста современного предприятия / Т.И. Овчинникова, О.В. Гончарова, М.Г. Хорева // Кадры предприятия. – 2005. – № 10. – С. 70–74.

10. Полещук О. Как заинтересовать менеджера по продажам рублём и пряником [Электронный ресурс] / О. По-

лещук. – Режим доступа: <http://.cfm.//motivation/bonus.shtml>

11. Победу в конкуренции обеспечивает интеллект [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.ukrudprom.ua/digest/dgfgdghgh\\_2504.08.html](http://www.ukrudprom.ua/digest/dgfgdghgh_2504.08.html).

12. Предпринимательская конкурентоспособность в системе бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketpades.ru/teoriyipraktika>

13. Прокофьева Н. Руководители и владельцы бизнеса решают проблемы управления персоналом / Н. Прокофьева. – СПб.: Вершина, 2007.

14. Рыбинцев В.О. Каким быть рынку винограда и вина / В.О. Рыбинцев, А.Н. Бузни, И.Г. Матчина. – Киев: Урожай, 2004. – 176 с.

15. Сидоренко А.В. Факторы и резервы развития экспортного потенциала промышленного предприятия [Электронный ресурс] / А.В. Сидоренко. – Режим доступа: <http://vestnik.ssu.samara.ru/articles/386/7.pdf>

16. Харолд Войе. Рыночная экономика. Маркетинг. Кн. 2 / Войе Харолд, Якобсен Уве. – Осло; Москва: West International Publishing, 2002. – 224 с.

17. Хоуден Дж. Искусство вовлечения: как максимально полно раскрыть потенциал своих сотрудников: пер. с англ. / Дж. Хоуден. – М.: ЭКСМО. – 2011. – 304 с.

18. Цлаф В.М. Организационная культура и стратегическая устойчивость бизнеса: пути капитализации «человеческого потенциала» [Электронный ресурс] / В.М. Цлаф. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm025.html>

19. Человеческий фактор и его роль в развитии организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://dps.smrtlc.rrr/od\\_01\\_1.htm](http://dps.smrtlc.rrr/od_01_1.htm)

20. Швыдкий В.В. Теория и практика формирования и реализации экспортного потенциала предприятий [Электронный ресурс] / В.В. Швыдкий. – Режим доступа: <http://yandex.ua/yandsearch/?text>

21. 2007/2008 Human Development Index rankings [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hdr.undp.org.ua/en/>

Рассмотрены особенности экспортной деятельности предприятия. Определена решающая роль человеческого потенциала в формировании экспортного потенциала и реализации экспортной политики предприятия. Предложена функциональная схема формирования экспортного потенциала предприятия с учётом приоритетной роли человеческого потенциала. Отмечена необходимость активизации государственной социальной политики в развитии человеческого потенциала.

**Ключевые слова:** *человеческий потенциал, экспортный потенциал, мотивационная система.*

The features of the export activity of the enterprise are considered. The decisive role of the human potential in the formation of the export potential and implementation of the export policy of the enterprise are determined. A functional diagram of the formation of the export potential of the company, taking into account the priority role of human potential, are proposed. The needs to strengthen government social policy in the development of human potential are marked.

**Key words:** *human potential, export potential, system of motivation.*

*Надійшло до редакції 7.02.2012.*