

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОМЕРЦІЙНОЇ СВІДОМОСТІ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА ПІДПРИЄМСТВ

COMMERCIAL AWARENESS BASIS PERSONNEL MANAGEMENT AS A COMPETITIVE ADVANTAGE OF ENTERPRISES

У статті розглянуто особливості управління персоналом підприємств на засадах комерційної свідомості. Підприємство може отримати стійку економічну вигоду, використовуючи набір унікальних матеріальних та нематеріальних ресурсів. Роль системи управління персоналом є надзвичайно важливою, коли акцентовано увагу на працівниках підприємства, навичках та знаннях людей. У практиці управління персоналом здебільшого обговорюються особливості управління персоналом, які можуть впливати, мотивувати та утримувати працівників шляхом зміни їхньої поведінки. Однак більш дієвим для збереження цінних кадрів, розвитку людського капіталу та створення конкурентних переваг підприємства є формування комерційної свідомості. Система управління людськими ресурсами на основі комерційної свідомості відрізняється від окремих практик і може бути неповторною, унікальною та забезпечувати стійку конкурентну перевагу підприємствам.

Ключові слова: комерційна свідомість, підприємство, персонал, управління, конкурентні переваги.

В статье рассмотрены особенности управления персоналом предприятий на

основе коммерческой сознательности. Предприятие может получить устойчивую экономическую выгоду, используя набор уникальных материальных и нематериальных ресурсов. Роль системы управления персоналом является чрезвычайно важной, когда акцентировано внимание на работниках предприятия, навыках и знаниях людей. В практике управления персоналом в основном обсуждаются особенности управления персоналом, которые могут влиять, мотивировать и удерживать работников путем изменения их поведения. Однако более действенным для сохранения ценных кадров, развития человеческого капитала и создания конкурентных преимуществ предприятия является формирование коммерческой сознательности. Система управления человеческими ресурсами на основе коммерческой сознательности отличается от отдельных практик и может быть неповторимой, уникальной и обеспечивать устойчивое конкурентное преимущество предприятиям.

Ключевые слова: коммерческая сознательность, предприятие, персонал, управление, конкурентные преимущества.

УДК 331.107

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.46-16>

Зеркаль А.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку
та оподаткування
Класичний приватний університет

Zerkal Anastasiia

Classic Private University

The article deals with the peculiarities of enterprise personnel management on the basis of commercial awareness. The enterprises' commercial awareness is vital importance. It is one of the most important resources in organizational learning development. Commercial awareness is an understanding of what an enterprise needs to do in order to be profitable, successful, and serve its customers well. With it, you do need to understand your own enterprise's core values, how it makes money and its current business challenges. However, as a critical resource, it demands effective management through effective change among personnel in the workplace. Employees' communication with each other and knowledge development helps to build commercial awareness that can lead to improved structure of enterprise. An enterprise can gain sustainable economic benefits by using a set of unique tangible and intangible resources. The role of the personnel management system is extremely important when the focus is on the staff of the enterprise, the skills and knowledge of the people. A human capital pool consists of skilled and experienced employees. A human capital pool can help enterprises solve problems without seeking outside help. Such strategies can also help in building commercial awareness, where staff's awareness can be stored and saved within an enterprise for effective use as and when needed. In fact, awareness only has value and validity when it is applied and used. The value of awareness is in its convenience and utilization rather than ownership and control awareness sharing leads to individuals' learning, and learning may be a driver for awareness development. Personnel management practices mostly discuss the features of personnel management that can influence, motivate and retain employees by changing their behavior. However, the formation of commercial awareness is more effective for retaining valuable personnel, developing human capital and creating competitive advantage for the enterprise. The human resource management system on the basis of commercial consciousness differs from individual practices and can be unique and provide sustainable competitive advantage to enterprises. Competitive advantage enables enterprises to compete against and beat their competitors in the market.

Key words: commercial awareness, enterprise, staff, management, competitive advantage.

Постановка проблеми. Комерційна свідомість працівників широко розглядалася як важливий ресурс для забезпечення стійких конкурентних переваг підприємств. Комерційна свідомість дає змогу персоналу зрозуміти, як саме має працювати підприємство для підвищення ефективності його діяльності та збільшення прибутку, а також визначити своє місце у бізнес-процесі. Однак у сучасній економіці одним із завдань комерційної свідомості є управління цим ресурсом для створення умов ефективного використання людського капіталу. Існує мало емпіричних досліджень, щоб перевірити людські зв'язки та зв'язки щодо обміну комерційною свідомістю через приціл сприйняття працівників.

Люди отримують комерційну свідомість завдяки особистому досвіду, і певну частину цього усвідомлення неможливо легко виразити чи задокументувати. Завдяки конкурентному тиску підприємства зосереджуються більше на тому, як керувати ресурсами комерційної свідомості. Існує потреба розробити механізм ефективного управління персоналом підприємств. Важливим інструментом такого управління може стати саме комерційна свідомість персоналу. Обмінюючись комерційною свідомістю, працівники підприємства можуть удосконалювати свої знання та працювати краще, ніж їхні конкуренти. Знання працівників, отримані за допомогою досвіду, часто вважаються надбанням особи, але велика кількість знань створюється та

тримається колективно шляхом обміну комерційною свідомістю між членами підприємства. Співпраця та довіра завдяки поведінці персоналу щодо обміну знаннями можуть сприяти поліпшенню організаційних можливостей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню проблем управління персоналом присвятили наукові праці такі українські й закордонні автори: М. Армстронг, Т.Ю. Базаров, Л. Байєрс, Б.М. Генкін, Ф. Герцберг, Г. Десслер, П. Друкер, О.П. Єгоршин, О.Я. Кібанов, А.А. Козлов, А. Маслоу, Е. Мейо, М.Х. Мескон, Ф. Тейлор, В.В. Травін, В.О. Фокін, С.В. Шекшня, О.М. Ястремська та ін.

Однак особливості управління персоналом підприємства на основі комерційної свідомості авторами розглядалися недостатньою мірою.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення особливостей управління персоналом на засадах комерційної свідомості як конкурентної переваги підприємства. Комерційна свідомість дає змогу керівництву залучити персонал до важливих організаційних змін та визначити місце кожного співробітника у ланцюгу бізнес-процесів. Конкурентна перевага досягається за рахунок залученості працівників у виробничу та адміністративну діяльність, а також формування в кожного співробітника самосвідомості та відповідальності за підсумковий результат діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Базований на комерційній свідомості погляд керівництва підприємства визнає комерційну свідомість як стратегічно важливий ресурс підприємства. Два десятиліття тому Спендер [1, с. 7] підкреслив важливість знань та припустив, що знання є одним із чинників виробництва та головним джерелом продуктивності. Економічна цінність пов'язана з інтеграцією комерційної свідомості, генерацією та застосуванням продукту та послуг. Пізніше Грант [2, с. 542] стверджує, що комерційна свідомість із погляду управління персоналом вважається цінною для досягнення конкурентних переваг на ринку [2, с. 543]. Разом із комерційною свідомістю співробітників як ресурсу в управлінні персоналом комерційну свідомість також розглядають в організаційних структурах, політиці та культурі [3, с. 210], а також у галузі інновацій щодо нових товарів та послуг, що залежать від попередніх потреб [4, с. 301]. Погляд на підприємство, що базується на комерційній свідомості, був запропонований майже два десятиліття тому, але ця концепція отримала прийняття лише останнім часом. Причини цього можуть бути в тому, що підприємства зосереджуються на своїх ресурсах, як матеріальних, так і нематеріальних, проте мало уваги приділяється інтеграції матеріальних та нематеріальних ресурсів. Комерційна

свідомість на підприємствах виконує роль фасилітатора, щоб ефективно інтегрувати свої ресурси. Більше того, Грант висвітлює питання прийняття рішень. У традиційних підприємствах процес прийняття рішень базується на ієрархії, коли рутинні питання делегуються на нижчий рівень, а права прийняття рішень залишаються керівництвом верхнього рівня. З іншого боку, комерційна свідомість працівників має ресурсну цінність і надає можливість працівникам використовувати та ділитися своєю комерційною свідомістю, беручи участь в організаційному процесі та прийнятті рішень (через децентралізацію, де більше втілень інформації на різних рівнях), що може поліпшити здатність персоналу орієнтуватися у комерційній свідомості.

Комерційна свідомість існує як на рівні працівника, так і на рівні підприємства [5, с. 113]. В емпіричному дослідженні Хан Чанг та ін. [6, с. 2219] припускають, що хоча співробітники представляють первинний рівень із погляду того, де комерційна свідомість існує на підприємстві, обмін комерційною свідомістю між працівниками має велике значення для передачі, розподілу та подальшого створення комерційної свідомості в масштабі всього підприємства. Комерційна свідомість працівників відіграє важливу роль у діяльності підприємства, оскільки інформованість, закладена у працівників, виступає як важіль для підвищення організаційних можливостей. Це можна зробити, коли комерційна свідомість людей експлуатується або поділяється і поєднується з чіткими знаннями організацій. Усі фізичні активи на підприємстві потребують застосування з погляду індивідуальної комерційної свідомості та вмінь генерувати цінність. Отже, співробітники, які діляться своєю комерційною свідомістю з іншими колегами, можуть підвищити організаційну спроможність, тим самим бути більш конкурентоспроможними в поточному динамічному бізнес-середовищі [6, с. 2219].

На сучасному етапі існують підприємства, які змінили свою практику управління через неадекватність класичного управління, щоб задовольнити попит бізнесу. Класичний менеджмент спирався на методи, яким бракувало об'єктивності, технічної витонченості та науковості [7, с. 503].

Концепція управління була змінена на практиці управління персоналом та закріпила принцип, що роботодавець і працівники мають спільний інтерес на робочому місці, при цьому визначення успіху є задоволенням очікувань як клієнтів підприємства, так і акціонерів. Роль управління персоналом є вирішальною і служить інструментом, який може допомогти інтегрувати комерційну свідомість на робочому місці для отримання конкурентних переваг.

У галузі управління персоналом існує дві основні філософії: унітаристичний та плюралістичний

підходи до управління персоналом. Унітаристичний підхід пов'язаний із виробничими підприємствами й уважає комерційну свідомість одним із джерел повноважень та інтересу до організації управління. Плюралістичний підхід, з іншого боку, вважає, що на підприємствах існує багато інтересів та цілей різних зацікавлених сторін [7, с. 503]. Плюралістичний погляд на управління персоналом був визначений, щоб описати поєднання високого пріоритету управління персоналом та високого пріоритету виробничих відносин на підприємствах. Пізніше теорія виробничих відносин будується на припущенні, що конфлікт інтересів та спільних цілей існує між керівниками та працівниками [7, с. 503]. Наприклад, виживання, прибуток та зростання підприємства – загальні цілі. Однак інші цілі можуть суперечити (наприклад, зарплата, безпека роботи та умови праці).

Сенді через тематичне дослідження пояснив, що ці дві моделі управління персоналом засновані на погляді на поведінку людини та стратегії управління [8, с. 372–373]. Він припускає, що складна модель управління персоналом розглядає суворий контроль управління для управління робочою силою на підприємствах. Ця модель розглядає людські ресурси лише з погляду кількості людей, а у цій версії акцент робиться на економічне зростання підприємства [8, с. 374].

З іншого боку, модель управління людськими ресурсами пов'язана з людськими відносинами та використанням індивідуальних талантів для поліпшення прихильності людини без зовнішнього (управлінського) тиску [9, с. 53].

Управління персоналом може впливати на мотивацію та продуктивність персоналу. Вчені повідомляють про реакцію працівників на практику управління персоналом та вважають, що співробітники є не більш ніж фізичними ресурсами, які можуть бути замінені за потреби. Ця теза зосереджена на працівниках як на ресурсі, і їх обмін комерційною свідомістю може сприяти поліпшенню організаційної спроможності. Опитування проігнорувало комерційну свідомість працівників як ресурс у контексті управління персоналом [10, с. 330].

Тунінсен та ін. пропонують плюралістичний погляд на управління персоналом у контексті комерційної свідомості працівників і пропонують: щоб повністю зрозуміти комерційну свідомість працівників, слід розглянути всю організацію, оскільки, враховуючи один аспект підприємства (наприклад, погляд лише на керівництво), може не дати розуміння цінності комерційній свідомості як із боку працівника, так і з боку підприємства [10, с. 330]. Дослідники припускають, що талант в управлінні можна розглядати через приціл окремих працівників, а також на організаційному рівні. На індивідуальному рівні, крім фінансової вина-

городи, люди можуть ефективно брати участь в організаційних заходах задля особистого розвитку. Однак на організаційному рівні економічна цінність та неекономічна цінність (легітимність) знань працівників можуть бути одним із пріоритетів. Хоча цей огляд постулював деякі хороші пропозиції, він заслуговує на подальше емпіричне дослідження. Ця теза емпірично перевіряє взаємозв'язок між обміном знаннями працівників та їхнім особистим розвитком [10, с. 331].

Кілька науковців оскаржували плюралістичний підхід. Наприклад, Кауфман дає порівняння між управлінням персоналом та підходами до виробничих відносин. Кауфман припускає, що управління персоналом – це стратегія, яка займається управлінням працівниками через відносини працівника-роботодавця, керовані керівництвом. Підхід до виробничих відносин підкреслює трудові відносини, оплату праці та умови праці шляхом колективних переговорів та спільного управління. Кауфман стверджує, що основна тема управління людськими ресурсами – мати справу з працівниками та менеджерами та вважати, що між сторонами існує певне узгодження, і якщо є якийсь конфлікт, то керівництво може вирішити розбіжності на підприємстві [11].

Було проведено опитування серед менеджерів, щоб дослідити їхній погляд на управління персоналом. З'ясовано, що у трудових відносинах майже дві третини респондентів, які займаються керівництвом, вважають, що трудові відносини на їхніх підприємствах є унітарними. Вони припускають, що унітаристичний підхід узгоджується з філософією управління персоналом щодо притягнення до відповідальності менеджерів з управління персоналом за впровадження практик управління персоналом на підприємствах [11]. Тим не менше їх дослідження дає уявлення про управління персоналом лише через об'єктиви менеджерів. Сприйняття керівників відрізняється від сприйняття працівників, оскільки уявлення керівників базуються на діях працівників, пов'язаних із результатами на підприємствах. Існує узгодження між перспективами керівників та працівників щодо зростання та продуктивності підприємства. Однак цілі інших працівників можуть суперечити керівникам. Наприклад, працівники віддають перевагу особистому розвитку та навчанню, тоді як менеджери вважають за краще досягти бажаних результатів у підприємствах [12, с. 1190].

Отже, управління персоналом – це інструмент, за допомогою якого можна інтегрувати комерційну свідомість на підприємстві. Набір методів управління персоналом може підтримувати такі ініціативи, як обмін комерційною свідомістю працівників. Група тренувань з управління персоналом може сприяти взаємодії працівників з іншими працівниками з метою використання навичок та

комерційної свідомості працівників [13, с. 283]. Такі взаємодії на робочому місці можуть допомогти працівникам удосконалити свої навички, комерційну свідомість та працездатність. Конкретні практики управління персоналом (набір та відбір, нагороди та визнання та співпраця співробітників із погляду їхньої участі) впливають на обмін комерційною свідомістю працівників, щоб найкраще використовувати комерційну свідомість працівників.

Підприємство може отримати конкурентну перевагу, використовуючи набір унікальних ресурсів. Ресурси та продукти взаємопов'язані, оскільки підготовка продукції вимагає використання різних ресурсів. Організаційні ресурси можуть бути матеріальними та нематеріальними, наприклад торговою маркою, кваліфікованими працівниками, механізмами та ефективними процедурами [14, с. 176]. Конкурентна перевага залежить від використання цінних ресурсів (брендинг компанії), унікальності (політика щодо соціального та професійного розвитку своїх співробітників), неповторності (не можуть бути скопійовані іншими конкуруючими підприємствами) і незамінності (патенти). Такі ресурси можуть призвести до отримання оптимальної продукції на ринку. Берні визначає ресурси підприємства як рідкісні (не легко доступні), цінні (з погляду сприяння організаційній діяльності), неповторні (не можуть легко тиражуватися) і не підмінні (не переміщуються і не можуть бути придбані) [15, с. 118].

Висновки з проведеного дослідження. Роль управління персоналом на основі комерційної свідомості є надзвичайно важливою, коли акцентовано увагу на людях, навичках та знаннях людей. У літературі з питань управління персоналом переважно обговорюються практики управління персоналом, які можуть впливати, мотивувати та утримувати співробітників через зміну їхньої поведінки на підприємствах. У контексті комерційної свідомості з'ясовано, що практики управління людськими ресурсами, використовувані з часом на підприємствах, можуть бути немінучими для розвитку людського капіталу. Наприклад, вони припускають, що залучення працівників, взаємодія та їхні знання можуть допомогти у створенні стійкої конкурентної переваги підприємства. По суті, у контексті комерційної свідомості практики управління персоналом є унікальними на підприємствах і не можуть бути скопійовані конкурентами, і це фактично загальна система управління персоналом, яка є унікальною для підприємств. Так, керівники підприємств можуть зосередитися на практиці партнерства з працівниками з метою поліпшення рівня комерційної свідомості працівників, що може, врешті, покращити економічні показники підприємства та слугувати конкурентною перевагою.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Spender, JC, & Scherer, AG (2007) The philosophical foundations of knowledge management: Editors' introduction. *Organization*. № 14(1). P. 5–28.
2. Grant, RM (2013). Reflections on knowledge-based approaches to the organization of production. *Journal of Management & Governance*. № 17(3). P. 541–558.
3. Meso, P., & Smith, R. (2000) A resource-based view of organizational knowledge management systems. *Journal of Knowledge Management*. № 4(3). P. 224–234.
4. Goffin, K., & Koners, U. (2011) Tacit Knowledge, Lessons Learnt, and New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*. № 28(2). P. 300–318.
5. De Long, D., & Fahey, L. (2016) Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*. № 14(4). P. 113–127.
6. Han, TS, Chiang, HH, & Chang, A. (2016) Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: Mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*. № 21(12). P. 2218–2233.
7. Guest, DE (2012). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*. № 24(5). P. 503–521.
8. Sandy, I., Rowley, J., & Lambert, S. (2012) Factors affecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in the Dubai Police Force. *International Journal of Information Management*. № 32(4). P. 372–380.
9. Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997) Soft and hard models of human resource management: A reappraisal. *Journal of Management Studies*. № 34(1). P. 53.
10. Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013) Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*. № 23(4). P. 326–336.
11. Human Resource Systems Group. 2012. Best Practices for Implementing Competencies. Ottawa, Ontario, Canada: Human Resource Systems Group, Ltd. URL : <http://www.hrsg.ca/wp-content/uploads/2014/06/HRSG-Best-Practices-for-Implementing-Competencies.pdf> (accessed: 5 August 2019).
12. Geare, A., Edgar, F., & McAndrew, I. (2006) Employment relationships: Ideology and HRM practice. *The International Journal of Human Resource Management*. № 17(7). P. 1190–1208.
13. Jerez-Gamez, P., Caspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005) Organizational learning and compensation strategies: Evidence from the Spanish chemical industry. *Human Resource Management*. № 44(3). P. 279–299.
14. Wernerfelt, B. (2015) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. № 5(2). P. 171–180.

REFERENCES:

1. Spender J. C., & Scherer A. G. (2007) The philosophical foundations of knowledge management: Editors' introduction. *Organization*, no. 14(1), pp. 5-28.

2. Grant R. M. (2013) Reflections on knowledge-based approaches to the organization of production. *Journal of Management & Governance*, 17(3), 541-558.
3. Meso, P., & Smith, R. (2000) A resource-based view of organizational knowledge management systems. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 224-234.
4. Goffin, K., & Koners, U. (2011) Tacit Knowledge, Lessons Learnt, and New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 28(2), 300-318.
5. De Long, D., & Fahey, L. (2016) Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
6. Han, TS, Chiang, HH, & Chang, A. (2016) Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: Mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2218-2233.
7. Guest, DE (2012). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
8. Sandy, I., Rowley, J., & Lambert, S. (2012) Factors affecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in the Dubai Police Force. *International Journal of Information Management*, 32(4), 372-380.
9. Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997) Soft and hard models of human resource management: A reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53-7
10. Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013) Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336.
11. Human Resource Systems Group. 2012. *Best Practices for Implementing Competencies*. Ottawa, Ontario, Canada: Human Resource Systems Group, Ltd. <http://www.hrsrg.ca/wp-content/uploads/2014/06/HRSG-Best-Practices-for-Implementing-Competencies.pdf>. (accessed 5 August 2019).
12. Geare, A., Edgar, F., & McAndrew, I. (2006) Employment relationships: Ideology and HRM practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1190-1208.
13. Jerez-Gamez, P., Caspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005) Organizational learning and compensation strategies: Evidence from the Spanish chemical industry. *Human Resource Management*, 44(3), 279-299.
14. Wernerfelt, B. (2015) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.