

УДК 331.108.26  
JEL Classification M120

Лаврук О.С.  
к.е.н., доцент

кафедра менеджменту організацій і адміністрування  
Економічний факультет  
Подільський державний аграрно-технічний університет  
Кам'янець-Подільський, Україна  
E-mail: [pdatu@bk.ru](mailto:pdatu@bk.ru)

## УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Успішна діяльність підприємств значною мірою залежить від ефективного використання професійної компетенції персоналу. В сучасних умовах саме відповідний рівень компетенції персоналу є фактором, що визначає потенціал і ринкову вартість підприємства, забезпечує його конкурентоспроможність і ефективність.

В статті пропонуються практичні підходи до ефективного управління персоналом підприємства на основі підвищення професійної компетенції персоналу. Для досягнення мети дослідження використовувалася системний підхід і системний аналіз, метод аналізу й синтезу, формальна логіка.

В результаті дослідження сформована модель функціонування системи підвищення кваліфікації, використання якої на практиці дозволить підвищити ефективність роботи і працівників, і підприємства в цілому.

**Ключові слова:** персонал, професійна компетенція, знання, ділові та особисті якості, розвиток, підвищення кваліфікації, моніторинг, ефективність.

**Вступ.** Успішна діяльність підприємств значною мірою залежить від ефективного використання його персоналу. В свою чергу, ефективність діяльності персоналу тісно пов'язана з його професійною компетенцією керівництва, яка є однією із найважливіших складових здійснення процесу управління. Високий рівень розвитку персоналу забезпечує відповідну якість прийнятих управлінських рішень і їх реалізацію на практиці. Тому для підприємства важливим умовою функціонування є забезпечення висококваліфікованими працівниками, які здатні досягати поставлених цілей. Сьогодні саме відповідний рівень компетенції є фактором, що визначає потенціал і ринкову вартість підприємства, забезпечує його конкурентоспроможність і ефективність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню зазначеної проблематики присвячена значна частина наукових праць вітчизняних і зарубіжних науковців. Особливий внесок у вирішення проблем управління персоналом зробили такі вчені як О. Амосов, Д. Богиня, О. Виханський, В. Герасимчук, В. Гриньова, О. Єгоршин, О. Кібанов, А. Колот, Н. Павловська, В. Пономаренко, В. Травін, Г. Щокін, С. Шекшня. Проте, незважаючи на різноманітні публікації, удосконалення професійної компетенції персоналу вимагає поглиблених досліджень в напрямку послідовності дій щодо включення об'єкту в діяльність підприємства.

**Метою** дослідження є розробка практичних підходів до ефективного управління персоналом у підприємстві на основі підвищення професійної компетенції персоналу.

**Методологія.** Для досягнення мети дослідження використовувалася системний підхід і системний аналіз, метод аналізу й синтезу, формальна логіка тощо. У сукупності дані методи дослідження дозволили забезпечити обґрунтованість висновків.

**Результати.** Вирішення проблеми удосконалення професійної компетенції персоналу стало важливою характерною особливістю сучасного стану економіки. Адже саме низький рівень компетенції управлінського персоналу призводить до неефективного використання людських ресурсів підприємства. Тому підвищення компетенції персоналу слід вважати передумовою вирішення завдання ефективного управління людськими ресурсами, що вимагає визначення нових ефективних методів і форм розвитку професійної компетенції.

Питаннями компетенції цікавилися в різних історичних епохах. До її вирішення зверталися багато мислителів стародавнього часу і середній віків (Ф.Аквінський, Аристотель, Конфуцій, Платон та інші) [4, с. 230]. Компетенція стала предметом детального вивчення сучасних дослідників. Так, Шекшня С.В. вважає, що компетенція це здатність співробітника виконувати певні виробничі функції. Компетенції об'єднують здатності і мотивацію працівника, описують його виробничу поведінку. Вони є не просто знаннями самого працівника, а знаннями, що застосовуються ним практиці [8, с. 41]. Кібанов А.Я. розглядає компетенцію як характеристики, які необхідні для успішної діяльності або сукупність знань, навичок, здібностей, прикладених зусиль і стереотипів поведінки [5, с. 57]. Вважаємо, що компетенції – це умовна сукупність здібностей і особистісних характеристик працівника, що визначають його поведінку людини при фіксованих зовнішніх умовах і сприяють виконанню організаційних функцій та завдань. Складовими елементами компетенції є знання, навички, здібності, стереотипи поведінки і зусилля в досягненні цілей.

Ці складові елементи компетенції можна об'єднати в чотири групи якостей, які пов'язані з успішною діяльністю:

- професійні знання;
- ділові якості (дисциплінованість, відповідальність, чесність, добросовісність, ініціативність, цілеспрямованість, наполегливість, самостійність).
- індивідуально-психологічні та особистісні якості (мотиваційна спрямованість, рівень інтелекту, емоційна стабільність, пам'ять, мислення, гнучкість в спілкуванні, стиль поведінки;
- психофізичні якості (витривалість, працездатність).

Зважаючи на це, професійна компетенція керівника проявляється в знаннях специфіки своєї професії, доскональному розумінні її сутності, в умінні застосовувати різні методи соціального управління, в здатності передавати свої знання, виконувати роботу свідомо і креативно. Також професійна компетенція розкривається в умінні передбачати результати своєї діяльності, в її прогнозуванні, в здатності бачити перспективи розвитку підприємства [1, с. 66]. Розвиток професійної компетенції передбачає засвоєння і реалізацію комплексу сучасних професійних знань і практичних навичок їх застосування, оволодіння ефективними методами соціального управління і людинознавчих технологіями. Рівень професійної компетенції керівництва впливає на ефективність діяльності персоналу, застосування сучасних виробничих та інформаційних технологій, реалізацію інноваційних ідей, конкуренцію на ринку праці.

Тому професійна компетенція як міра професіоналізму представляє собою функціональні обов'язки персоналу, діапазон відповідних його професійних знань, досвіду і особистісних якостей, які він здатний реалізувати в різних соціальних умовах. А постановка перед персоналом нових, більш складних завдань, моделювання ситуацій, які вимагають прийняття самостійних інноваційних рішень, матеріальне стимулювання поліпшення якості його праці неминуче спонукатимуть до збагачення професійних якостей і здібностей, формування потреби в кар'єрному зростанні.

Основою розвитку компетенції повинна стати система професійного навчання

персоналу, яка є однією із основних функцій управління персоналом. Такі компанії, як IBM, Motorola, General Motors щорічно витрачають на професійний розвиток і навчання своїх працівників від 2 до 10% фонду заробітної плати [6, с.184 ], що для IBM складає суму понад мільярд доларів США. Ці затрати є капіталовкладеннями розвиток своїх працівників, від яких очікується підвищення продуктивності праці і досягнення організаційних цілей. Разом з позитивним впливом на фінансові результати витрати на професійний розвиток сприяють створенню сприятливого клімату в підприємстві, підвищують вмотивованість і відданість працівників.

Узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду організації навчання персоналу дало змогу сформуванню моделі функціонування системи підвищення кваліфікації (рис. 1).

Використання даного алгоритму на практиці дозволить підвищити ефективність роботи і працівників, і підприємства в цілому.

Зокрема, для проведення аналізу відповідності особистісних компетенцій працівників вимогам, що висуваються до даної посади, необхідно скласти перелік тих типів робіт, які виконує кожен працівник і оцінити результати їх роботи. На основі цієї діагностики визначаються знання і навички, які можуть підвищити ефективність роботи підприємства, а також перешкоди, що заважають проявляти індивідуальні здібності персоналу.

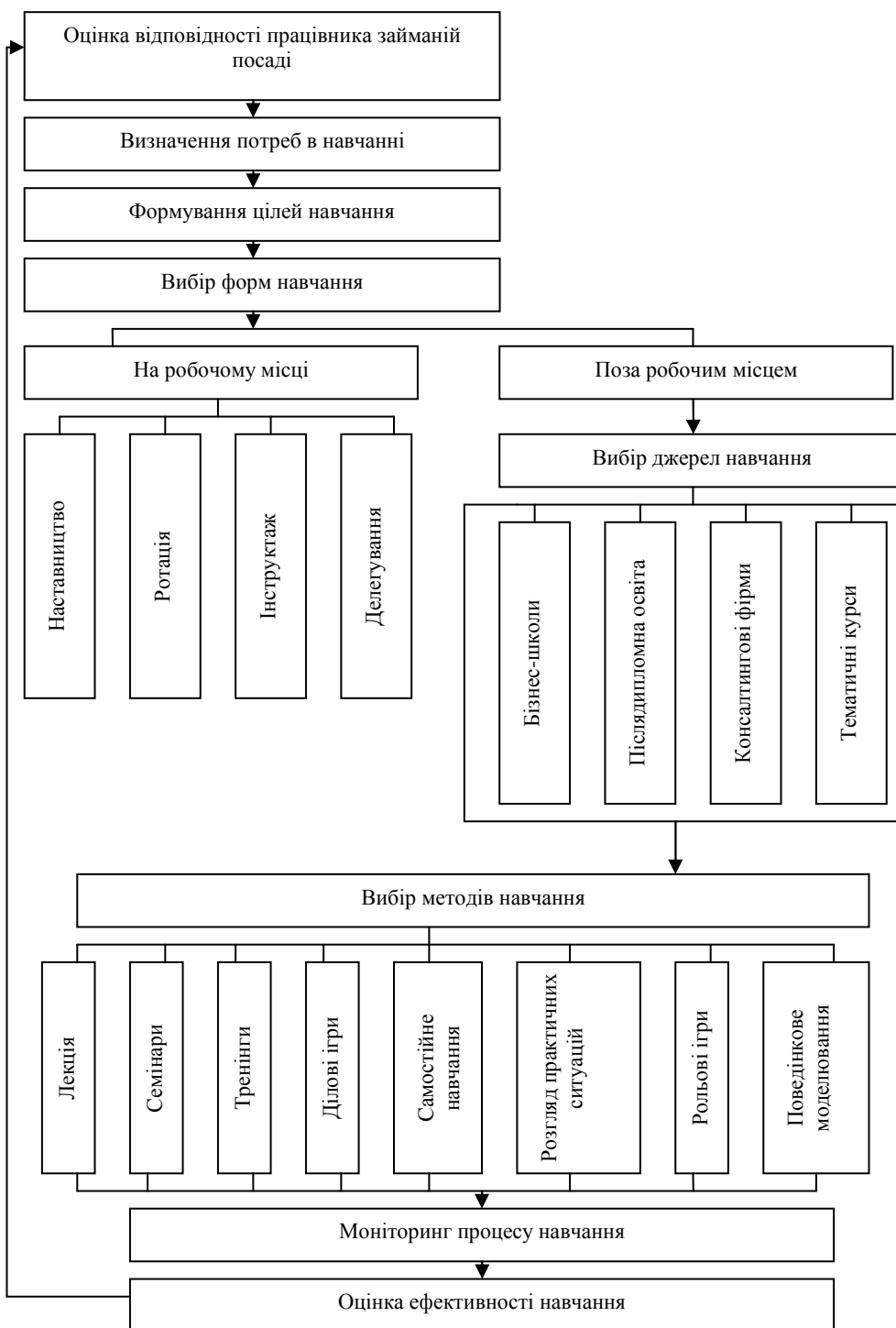
Визначення потреб у навчанні повинно включати такі основні елементи, як аналіз внутрішньої ситуації на підприємстві та зовнішньої ситуації на ринку; визначення результатів виконання роботи і стандартів праці, завдань, які мають бути виконані працівником задля досягнення цих результатів; аналіз потреб в навчанні.

Отримані результати аналізу потреб у навчанні дозволять правильно сформулювати цілі навчання і ефективніше їх досягати. Обов'язковою умовою при цьому є узгодження між цілями, змістом, методами навчання і критеріями оцінювання. На основі формулювання цілей навчання здійснюється вибір форми навчання – на робочому місці і поза робочим місцем.

Для моніторингу процесу навчання доцільно використовувати два види контролю отриманих знань: проміжний і підсумковий. Результатом успішного завершення навчання має стати можливість підвищення кваліфікації за рахунок коштів підприємства; підвищення зарплати; отримання більш цікавої або перспективної роботи (збагачення праці); стажування на провідних підприємствах галузі за напрямом діяльності.

Проводити оцінку ефективності навчання необхідно для того, щоб проаналізувати його вплив на кінцеві результати діяльності підприємства. Тому для цього використовують непрямі методи: тести, які проведені до і після навчання і свідчать, наскільки удосконалилися навички та компетенції, спостереження за робочою поведінкою працівників, рівнем їх креативності. Крім цього, при оцінці ефективності застосовують кількісні показники. Підставою для них служить оцінка думок працівників за рівнем засвоєння ними навчального матеріалу, задоволеністю програмою в цілому. На завершення зіставляється витрати і результати навчання, а за необхідності розробляються і впроваджуються коригувальні заходи.

**Висновки.** Вважаємо, що в результаті проведеного навчання на підприємстві складуться передумови для підтримування необхідного рівня конкурентоспроможності персоналу; більш повного використання знань, навичок і вмінь працівників, отриманих в результаті їх навчання; швидкої адаптації працівників до вимог ринку; збереження і поширення серед працівників основних цінностей та пріоритетів підприємства.



**Рис.1. Модель функціонування системи підвищення кваліфікації персоналу**  
Джерело: власна розробка

Незважаючи на складну фінансову ситуацію більшості українських підприємств, витрати, пов'язані з підвищенням кваліфікації персоналу, мають розглядатись як пріоритетні та необхідні. Оскільки навчений, висококваліфікований персонал буде вирішальним чинником у виживанні і розвитку підприємства в сучасних умовах, підвищенні рівня його рентабельності.

#### Список використаних джерел

1. Амосов, О. Ю. Концепція формування компетенції керівника [Текст] : зб. наук. пр. / О. Ю. Амосов ; за ред. Г. І. Мостового. – Вип. 1. – Харків : УАДУ (ХФ), 2001. – 80 с.
2. Балабанова, Л. В. Управління персоналом [Текст] : навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 471 с.
3. Виноградський, М. Д. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 502 с.
4. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов – М. : МГУ, 1995. – 415 с.
5. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст] : учебник / А.Я.Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 287 с.
6. Савельева, В. С. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.
7. Хміль, Ф. І. Управління персоналом [Текст] : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
8. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации [Текст] : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа Интел-Синтез, 1997. – 352 с.

#### References

1. Amosov, O. Yu., Mostovuy, H. (Ed.) (2001). Kontseptsiia formuvannia kompetentsii kerivnyka [The concept of forming the competence of the head]. *Zb. nauk. pr. [Collected papers], 1*, 66-67 [in Ukrainian].
2. Balabanova, L. V., & Sardak O. V. (2006). *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. Donets'k : DonDUET [in Ukrainian].
3. Vynohrads'kyj, M. D., Vynohrads'ka, A. M., & Shkanova, O. M. (2009). *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. Kyiv : Tsentr navchal'noi literatury [in Ukrainian].
4. Vihanskij, O. S., & Naumov, A. I. (1995). *Menedzhment: chelovek, strategija, organizacija, process* [Management: people, strategy, organization, process]. Moskov: MGU [in Russian].
5. Kibanov, A. Ja. (2003). *Osnovy upravlenija personalom* [Personnel Management Basics]. Moskov: INFRA-M. [in Russian].
6. Savel'ieva, V. S., & Yes'kov O. L. (2005). *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. Kyiv: Profesional [in Ukrainian].
7. Khmil', F. I. (2006). *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. Kyiv: Akademvydav [in Ukrainian].
8. Shekshnjja, S. V. (1997). *Upravlenie personalom sovremennoj organizacii* [Personnel management of modern organizations]. Moskov: Biznes-shkola Intel-Sintez. [in Russian].

Дата надходження статті до редакції : 18.01.2016  
1 рецензування 29.01.2016 Прийняття в друк: 28.02.2016  
Received: 18.01.2016 1st Revision: 29.01.2016 Accepted: 28.02.2016

**Oksana Lavruk**  
PhD. (Econ.), Associate  
Professor

*Department of Organization Management  
and Administration  
Economic Faculty  
State Agrarian and Engineering University in Podilya  
Kamianets-Podilskyi, Ukraine  
E-mail: [pdatu@bk.ru](mailto:pdatu@bk.ru)*

## MANAGEMENT OF ENTERPRISES PERSONNEL PROFESSIONAL COMPETENCE FORMING

*In modern conditions the appropriate competence level of staff is a factor, that determines the potential and company market value, ensure its competitiveness and efficiency. In the article, we offer practical approaches to effective enterprise staff management on the basis of the staff professional competence improving.*

*To reach the research aim, it was used the systematic approach and system analysis, analysis method and synthesis, formal logic.*

*In the article were described the results of different approaches analysis by foreign and local researchers to understand the concepts of “competence” and “professional competence” and was defined their essence. We consider, that competence – is a conditional aggregate abilities and the worker personal characteristics, that determine his behavior at the fixed external conditions and contribute the implementation of organizational functions and tasks. Whereas the professional competence, as a measure of professionalism, is the staff functional responsibilities, appropriate range of professional knowledge, experience and personal qualities that he can realize in different social conditions.*

*In the research result it was formed the model of the certification training functioning system. It combines the compliance personal account staff competency requirements, that apply to this position, determining training needs of workers and formulating learning goals, the forms learning choice, monitoring the learning process, evaluate the training effectiveness. This model using in practice will let to improve the efficiency of work employees and enterprise.*

**Keywords:** *staff, competences, professional knowledge, competencies, development, certification training, monitoring effectiveness.*

**Оксана Лаврук**  
к.э.н., доцент

кафедра менеджменту організацій  
и администрирования  
Экономический факультет  
Подольский государственный аграрно-технический  
университет  
Каменец-Подольский, Украина  
**E-mail:** [pdatu@bk.ru](mailto:pdatu@bk.ru)

## УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ

*Успешная деятельность предприятий значительно зависит от эффективного использования профессиональной компетенции персонала. В современных условиях именно соответствующий уровень компетенции персонала является фактором, определяющим потенциал и рыночную стоимость предприятия, обеспечивает его конкурентоспособность и эффективность. В статье предлагаются практические подходы к эффективному управлению персоналом предприятия на основе повышения профессиональной компетенции персонала.*

*Для достижения цели исследования использовался системный подход и системный анализ, метод анализа и синтеза, формальная логика.*

*В результате исследования сформирована модель функционирования системы повышения квалификации, использование которой на практике позволит повысить эффективность работы и работников, и предприятия в целом.*

**Ключевые слова:** *персонал, профессиональная компетенция, знания, деловые и личные качества, развитие, повышение квалификации, мониторинг, эффективность.*