

Г. В. Лема, І. Б. Олексів, Т. Ю. Лісович  
 Національний університет "Львівська політехніка",  
 кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

## ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАХОДІВ З РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

© Лема Г. В., Олексів І. Б., Лісович Т. Ю., 2018

Розглянуто ефективність оцінювання компетенцій працівників підприємств. На основі запропонованих заходів розвитку компетенцій працівників в умовах обмеженого ресурсного забезпечення побудовано економіко-математичну модель, яка передбачає вирішення різноманітних проблем з підвищення рівня розвитку компетенцій працівників, що, своєю чергою, впливає на рівень ефективності інноваційної діяльності підприємств.

Ключові слова: знання, уміння, навички, компетенції, працівники, заходи з підвищення компетенцій.

H. Lema, I. Oleksiv, T. Lisovych  
 Lviv Polytechnic National University

## PLANNING SOCIAL-ECONOMIC ACTIONS OF THE COMPETENCES DEVELOPMENT OF EMPLOYEES IN CONDITIONS OF INTERNATIONAL ECONOMIC ACTIVITY

© Lema H., Oleksiv I., Lisovych T., 2018

The article considered the effectiveness of evaluation employees competencies of enterprises. On the basis of the proposed measures for the development of employees competencies in the conditions of limited resources, an economic-mathematical model is proposed that involves solving various problems in improving the level of development of employees competences, which in turn affects on the level of the innovation activity efficiency of enterprises.

The system of development the employees competence on enterprises, proposed in the article, is not only theoretical development of authors, but it can also be applied in practice to solve various problems. In particular, problems related to raising the level of development the employees competences, which in general affects on the level of innovation and international activities efficiency of enterprises. In addition, the proposed evaluation system will enable officials in the short term to get information of the level of competence of employees, and will allow the development and implementation of certain measures to improve them in terms of innovation development and international enterprise activity. It is worth noting that the untimely or biased process of evaluating the effectiveness of employees competencies may negatively affect the formation on the competitiveness of the enterprise, in particular in the context of international economic activity.

Also, the article provides a comparative analysis of the basic methods used to collect and accumulate information. The integrity and adequacy of the information collected plays a decisive role in the formation of a strategic plan for the development of competences for enterprise employees.

Key words: knowledge, skills, competence, employees, measures to increase competencies.

### **Постановка проблеми**

В умовах сьогодення, швидкої зміни впливу зовнішнього середовища, необхідності реалізації масштабних змін та перетворень, а головне необхідності швидко та якісно адаптуватись до нових умов функціонування, надзвичайно гостро постає проблема забезпечення підприємства висококваліфікованими та компетентними працівниками. Якість та швидкість виконання поставлених завдань, пошук нових, нестандартних підходів до їх вирішення, а головне стабільність діяльності підприємства, все це залежить від того, наскільки керівництво компанії усвідомлює необхідність розвитку усіх працівників та докладає зусиль для підвищення їх рівня компетентності.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Більшість успішних підприємств запорукою свого ефективного функціонування вважає виважену кадрову політику, яка б акцентувала увагу на проблемах оцінювання компетенцій працівників, їх навчанні, перепідготовці, підвищенні кваліфікації тощо [1, с. 128]. Здійснюючи оцінювання компетенцій (знань, вмінь, навичок та особистісних характеристик) своїх працівників та враховуючи фактичний їх рівень, будь-яке підприємство впливатиме на розвиток своєї інноваційності. Тому сьогодні важливими є питання, пов'язані із набором персоналу, відповідності його освітньо-кваліфікаційних характеристик посадовим інструкціям підприємства, підвищенням продуктивності праці, навчанням, перепідготовкою та підвищенням їх кваліфікації. Тобто особливої актуальності сьогодні набуває оцінювання ефективності знань, вмінь, навичок та особистісних характеристик працівників в умовах інноваційного розвитку підприємств.

Дослідженням рівня компетенцій та компетентності працівників підприємства, а особливо управлінського персоналу, займалися такі вчені, як Л. Балабанова, Г. Захарчин, А. Зубко, Н. Коломенський, О. Кузьмін, І. Машіна, О. Мельник, М. Нагара, Ю. Рашкевич, Л. Семів, О. Стельмашенко, В. Хуторський та ін.

Багато вчених займаються визначенням критеріїв оцінювання ефективності навчання у системі підвищення кваліфікації працівників підприємств. Так, за словами Н. Коломенського [2, с. 83], ефективність підготовки працівників, а, відповідно, і їх компетенцій слід оцінювати за двома критеріями. До першої групи автор зараховує обсяг сформованої у начальному процесі функціональної компетентності працівника, застосування знань, умінь і навичок, які були засвоєні на курсах у їхній практичній діяльності, в той час, як друга група враховує якість засвоєння працівниками певної суми знань, вмінь та навичок.

Л. Балабанова під час аналізування оцінювання ефективності компетенцій працівників пропонує включати такі показники: ставлення до праці, рівень знань і досвід роботи, організаторські здібності, вміння працювати з людьми, вміння працювати з документами та інформацією, вміння своєчасно приймати і реалізовувати рішення, здатність розробляти і впроваджувати інновації, морально-етичні риси характеру [1, с. 86]. Автор стверджує, що правильне використання зазначених показників слугуватиме основою оцінювання ефективності розвитку компетенцій працівників підприємств.

М. Нагара [5, с. 146] стверджує, що “на початковому етапі оцінювання ефективності компетенцій працівників необхідно виділити кластери для кожної категорії персоналу, після чого провести їх деталізацію та сформувані профіль компетенцій для кожної посади”. Профіль компетенцій формується за результатами співбесіди з працівником, аналізом посадових інструкцій та планів роботи, вивченням стратегічних завдань, які повинен виконувати працівник.

### **Постановка цілей**

Огляд та узагальнення літературних джерел [2; 3; 4] показав, що у науковців немає єдиної думки щодо оцінювання ефективності розвитку компетенцій працівників підприємств. Проте, проаналізувавши наявні результати досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, компетенції працівників варто оцінювати за окремими складовими, такими як: знання, вміння, навички і особистісні якості. При цьому потрібно наголосити саме на кількісній оцінці цих параметрів, яка б

дала змогу дослідити вплив певних чинників на значення рівня розвитку компетенцій працівників. Крім того, кількісна оцінка компетенцій працівників уможливить дослідити вплив компетенцій на фінансові показники діяльності підприємств, а також на рівень його інноваційності. Окрім того, варто зазначити, що таке оцінювання в подальшому виступатиме основою для прийняття різноманітних управлінських рішень щодо навчання та розвитку працівників.

### **Виклад основного матеріалу**

Використовуючи результати аналізування складових (знання, вміння, навички, особистісні характеристики), що визначають компетенції працівників підприємств, враховуючи сутність поняття “компетенції працівників”, а також рівень їх прояву, компетенції працівників доцільно оцінювати за допомогою двох аспектів виконання обов’язків працівниками підприємства: функціонального та креативного. Функціональний аспект виконання обов’язків передбачає виконання завдань працівниками підприємства відповідно до посадової інструкції. Креативний аспект виконання обов’язків передбачає використання нестандартного, творчого мислення працівника; уміння продукувати нові та оригінальні ідеї; здатність працівника оперативно проявляти усі свої знання, вміння і навички у зв’язку із вирішенням нестандартних ситуацій. Такий підхід до групування показників дасть змогу виявити, наскільки ефективно працівники використовують свої компетенції під час виконання посадових обов’язків, а також при прийнятті відповідних управлінських рішень.

Оцінювання ефективності компетенцій працівників насамперед залежить від впровадження в діяльність підприємства інновацій. Вони змушують учасників процесу визначити й проаналізувати рівень своїх знань, вмінь, навичок і особистісних характеристик та спрямувати свою діяльність на шлях перспективних перетворень. Рівень компетенцій для певної посади можна визначити із використанням таких інструментів оцінки, як інтерв’ю, аналіз конкретних ситуацій, групова дискусія, тестування тощо. І. Машкіна [3, с. 57] зазначає, що однією з інноваційних форм інформатизованої системи оцінювання є тестування. Науковець наголошує, що саме цей вид оцінювання дає можливість зробити найточніші висновки про знання, вміння, навички (здібності, професійну придатність, обдарованість тощо) працівників підприємств.

Зважаючи на проблеми з обмеженими фінансовими ресурсами, які є важливими в умовах інноваційності та необхідні для розвитку компетенцій працівників підприємств, доцільним є застосування оптимізаційних моделей, які використовуються для вирішення ситуації, що перед ним постає. Основу оптимізаційної моделі становить функція мети та обмеження, які формуються під час аналізування діяльності будь-якого підприємства. “Максимізація або мінімізація функцій мети здійснюються з урахуванням обмежень на ресурси та інших обмежувальних чинників, зокрема тих, що виникають під час розроблення заходів щодо розвитку компетенцій працівників підприємств” [6, с. 236].

Отже, можна сформулювати методика щодо удосконалення компетенцій працівників підприємств. Результативність поставленого завдання, як правило, залежить від ефективного застосування мотиваційних механізмів, тобто кожен працівник підприємства повинен мати певний стимул, що сприятиме удосконаленню рівня його компетенцій. Основним завданням мотиваційного механізму є визначення пріоритетності певного виду мотивування для працівників. Тобто працівник, для якого основним є матеріальне стимулювання, менше проявлятиме ініціативу у навчальних процесах, аніж працівник, основним зацікавленням якого є професійне зростання. Отже, фундаментом застосування мотиваційних механізмів є зіставлення потреб працівників та винагорода, яку вони очікують отримати за кінцевий позитивний результат роботи.

Працівники з високим рівнем компетенцій сприяють не лише особистій професійній діяльності, але й створюють можливість для інших працівників удосконалювати рівень свого розвитку. Такі управлінці організують спеціальні заходи, майстер-класи, що сприяють появі нових видів компетенцій у співробітників. Своєю чергою, для результативності проведення таких заходів їм також необхідно підтримувати рівень власних компетенцій. З метою удосконалення своїх компетенцій таким працівникам доцільно застосовувати лідерські короткострокові тренінгові програми.

Перевагами таких програм є обов'язкове зіставлення компетенцій зі стратегічними цілями діяльності підприємства. Отже, короткострокові лідерські програми сприяють розширенню знань, вмінь, навичок та особистісних характеристик менеджера, що є новою інформацією в професійній діяльності.

Працівникам зі середнім рівнем компетенцій з метою їх удосконалення доцільно використовувати тренінгові програми, спрямовані на застосування усіх знань, вмінь, навичок та особистісних характеристик у практичній діяльності під час вирішення нестандартних ситуацій. Основною метою тренінгу є удосконалення наявних компетенцій, забезпечення працівника новими знаннями, вміннями, навичками та особистісними характеристиками, що є необхідними для виконання поставлених завдань, а також доведення їх автоматичного застосування в результаті виконання практичної діяльності.

Основними тренінговими технологіями, спрямованими на удосконалення компетенцій працівників з середнім рівнем, є "портфоліо", "наставництво", "менторство", "коучинг". Портфоліо дає змогу за певний проміжок часу проаналізувати діяльність працівника. Створення портфоліо допомагає критично оцінити власну професійну діяльність, визначити її переваги та зробити висновки щодо корегування недоліків. Коучинг (менторство, наставництво) сприяє передачі знань і умінь від досвідченішої і компетентнішої людини менш досвідченій, за допомогою співбесіди, консультації, поради чи методом ускладнюючих завдань.

Працівникам із рівнем, нижчим від середнього, варто удосконалювати свої компетенції, спираючись як на власний досвід, так і на досвід, знання, вміння та навички колег. Тобто основними методами, що сприятимуть удосконаленню рівня компетенцій працівників будуть кейс-технології, ділові та ситуаційні ігри.

Низький рівень компетенцій працівників підприємства характеризується невиконанням функціональних обов'язків та небажанням розвиватися. Останнє дає змогу керівникам підприємства приймати рішення щодо подальшого удосконалення компетенцій таких працівників за допомогою організаційно-імітаційних ігор, бізнес-класів та міні-лекцій, чи їх звільнення. Такі методи виступають традиційною формою фахового навчання, яке передбачає засвоєння великого обсягу навчального матеріалу в короткий термін, а також дає орієнтири щодо застосування отриманої інформації на практиці.

На підставі розроблених заходів щодо розвитку компетенцій працівників підприємств, з урахуванням обмежень щодо рівня ресурсного забезпечення та з метою досягнення оптимального рівня компетенцій менеджерів різних рівнів управління побудуємо відповідну економіко-математичну модель [6, с. 240]:

$$\sum_i \sum_r v_{ir} x_{ir} \rightarrow \max, \quad (1)$$

$$\sum_i \sum_r a_{im} x_{ir} \leq A_m, \quad m = \overline{1, M} \quad (2)$$

$$\sum_i v_{ir} x_{ir} \geq V_r, \quad (3)$$

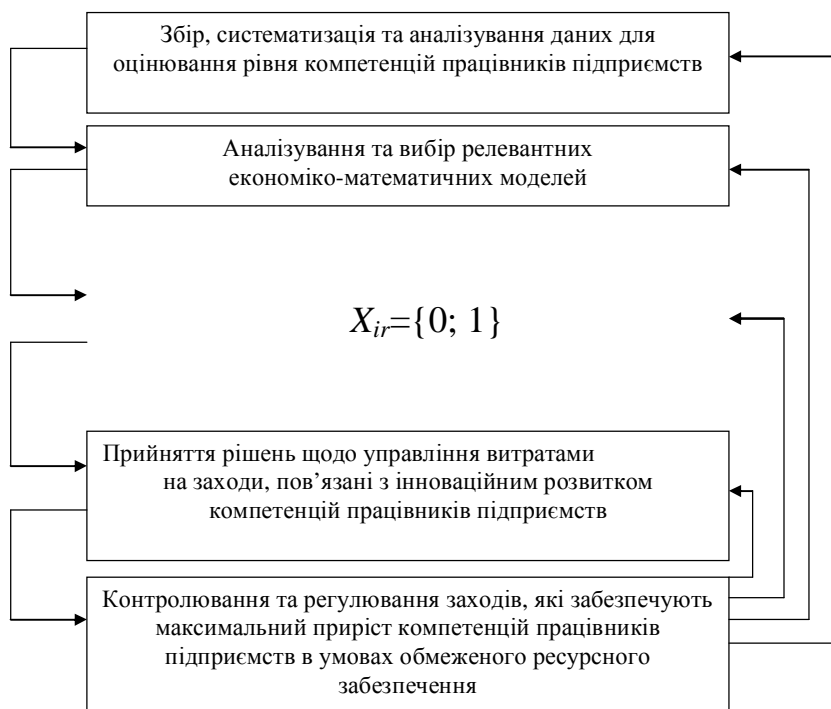
$$x_{ir} = \{0; 1\}, \quad (4)$$

де  $i$  – вид заходу;  $r$  – рівень управління;  $m$  – вид ресурсу;  $a_{im}$  – витрати ресурсу  $m$ -го виду на здійснення заходу  $i$ -го виду на  $r$ -му рівні управління;  $v_{ir}$  – оцінка впливу  $i$ -го заходу на компетенції менеджерів  $r$ -го рівня управління;  $x_{ir}$  – булева змінна, яка набуває значення "нуль" або "одиниця" (захід не планується до виконання або приймається до виконання).

З урахуванням прийнятих позначень отримаємо: (1) – функція мети "досягнення максимальної компетенції працівників усіх рівнів"; (2) – обмеження на ресурсне забезпечення заходів з розвитку компетенцій працівників підприємств; (3) – вимога щодо забезпечення належного рівня компетенцій менеджерів  $r$ -го рівня управління; (4) – умова цілочисельності незалежних змінних величин.

Впровадження моделі (1) – (4) дасть змогу встановити оптимальний набір заходів, який забезпечить максимальний приріст компетенцій працівників підприємств в умовах обмеженого ресурсного забезпечення з урахуванням умови на забезпечення приросту компетенцій працівників кожного рівня управління на відповідну величину.

Планування соціально-економічних заходів розвитку компетенцій працівників в умовах обмеженого ресурсного забезпечення доцільно реалізовувати за послідовністю, показаною на рисунку.



*Послідовність інноваційного розвитку компетенцій працівників підприємств в умовах обмеженого ресурсного забезпечення  
Примітка: власна розробка авторів.*

Перший етап послідовності передбачає опрацювання інформації про витрати на навчання і розвиток працівників підприємств. Порівняльний аналіз основних методів збору та акумулювання інформації наведено у таблиці.

**Порівняльна характеристика основних методів збору та акумулювання інформації**

| № з/п | Методи збирання інформації | Характеристика методів   | Переваги методів   | Недоліки методів   |
|-------|----------------------------|--|--|--|
| 1     | 2                          | 3  | 4  | 5  |
| 1.    | Опитування                 | <u>Метод</u> збору інформації про досліджуваний об'єкт під час безпосереднього ( <u>інтерв'ю</u> ) або опосередкованого ( <u>анкетування</u> ) спілкування з <u>респондентом</u> | Доступність у використанні; невисокі затрати часу порівняно з іншими методами тощо | Недостовірність отриманих результатів внаслідок поверхневого характеру відповідей респондентів |

| 1  | 2                      | 3   | 4  | 5   |
|----|------------------------|---|--|---|
| 2. | Спостереження          | Метод дослідження, що полягає в систематичному, цілеспрямованому, планомірному, сприйнятті об'єкта, в процесі якого отримують знання про його зовнішні сторони, властивості | Можливість глибокого вивчення об'єкта спостереження  | Відсутність доступу до об'єкта дослідження  |
| 3. | Експеримент            | <u>Метод</u> вивчення, який полягає у визначенні явища (чи його зміну у штучно створених (лабораторних) умовах з метою дослідження і з'ясування процесу його розвитку)      | Можливість контролювання процесів експерименту; можливість отримання наукової об'єктивності отримуваних даних                        | Важкість перенесення отриманих результатів в експерименті в реальне життя         |
| 4. | Імітаційне моделювання | Метод, що дає змогу будувати <u>моделі процесів</u> , та досліджувати їхні параметри і характеристики під впливом заданих умов  | Можливість врахування випадкових дій та інших факторів, які створюють труднощі під час аналітичних досліджень                        | Велика ймовірність помилкової імітації; великі затрати на дослідження             |
| 5. | Панельний метод        | Метод первинного збирання інформації, який передбачає періодичне дослідження сформованої сукупності суб'єктів чи об'єктів за наперед визначеними характеристиками           | Можливість систематичного дослідження обраних об'єктів; дає змогу встановлювати тенденції розвитку параметрів досліджуваного об'єкта | Потребує додаткового фінансового забезпечення; обмежені умови застосування методу |

Сформовано на основі аналізування літературних джерел [1; 3; 4].

На другому етапі відбувається аналізування та вибір релевантних економіко-математичних моделей, які дадуть змогу впливати на розвиток компетенцій працівників підприємств в умовах обмеженого ресурсного забезпечення. Третій етап передбачає побудову моделі, яка включає максимальний рівень досягнення компетенцій працівниками підприємств та обмеження ресурсного забезпечення заходів з їх інноваційного розвитку.

Четвертий етап передбачає прийняття управлінських рішень, пов'язаних із витратами на заходи щодо розвитку компетенцій працівників підприємств в умовах обмеженості. На основі цього етапу доцільно або збільшувати витрати на заходи з інноваційного розвитку компетенцій працівників, або ж їх зменшувати з врахуванням обмежень на фінансове забезпечення підприємства.

Наступний етап дає можливість контролювати витрати, які використовуватимуться з метою інноваційного розвитку компетенцій працівників підприємств та за умов певних відхилень здійснювати регулювальні заходи на будь-якому із попередніх етапів.

### Висновки

Запропонована система розвитку компетенцій працівників підприємств може застосовуватись не тільки в теоретичних дослідженнях, а й в практичній діяльності для вирішення різноманітних проблем з підвищення рівня розвитку компетенцій працівників, що, своєю чергою, впливає на рівень ефективності інноваційної діяльності підприємств. Крім того, така система оцінювання допоможе посадовим особам отримати чіткіше уявлення про стан рівня компетенцій працівників на підприємствах, а також розробити певні заходи щодо їх удосконалення в умовах інноваційного розвитку підприємств. Варто зазначити, що несвоєчасне або необ'єктивне оцінювання ефективності компетенцій працівників впливає на низьку конкурентоспроможність підприємства.

### Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження потрібно здійснювати з метою пошуку ефективних методів оцінювання наявних компетенцій працівників різних рівнів управління, зокрема на підприємствах, які здійснюють міжнародну економічну діяльність. Також з метою формування ефективної стратегії розвитку навичок і вмінь у працівників та підвищення їхнього рівня компетенції потрібно аналізувати наявні підходи та формувати нові.

1. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. (2010). *Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки [Текст]: моногр.; М-во освіти і науки України, Донець. нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського.* – Донецьк: [ДонНУЕТ]. – 238 с.  
2. Зубко А. М., (2006). *Організація навчального процесу в системі підвищення кваліфікації педагогічних кадрів: моногр.* – Херсон: Айлант. – 124 с.  
3. Машкіна І. В. (2011). *Використання тестів як ефективний метод перевірки професійної компетентності студентів економічних спеціальностей // available at: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VAPSV/2011\\_4/St\\_11.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VAPSV/2011_4/St_11.pdf).*  
4. Мельник О. Г. (2009). *Діагностика діяльності машинобудівного підприємства на засадах системи економічних індикаторів: моногр.* – Львів: Видавництво ДП “Видавничий дім” “Укрпол”. – 188 с.  
5. Нагара М. Б. (2010). *Оцінка компетентності працівників як пріоритетний напрямок управління людськими ресурсами на засадах коучинг // available at: [http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010\\_7/statti/Nagara.pdf](http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010_7/statti/Nagara.pdf).*  
6. Фецуур Р. В., Барвінський А. Ф., Кічор В. П. (2003). *Статистика: Теоретичні засади і прикладні аспекти: навч. посіб. – 2-ге вид., оновл. і допов.* – Львів: “Інтелект-Захід”. – 576 с.

1. Balabanova, L. V. and Stelmashenko, O. V. (2010). *Strategichne upravlinnya personalom pidpryemstva v umovax rynkovoї ekonomiky [Strategic management of the staff of the enterprise in a market economy]: monograph; Ministry of Education and Science of Ukraine, Donetsk. National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky.* – Donetsk: [DonNUET]. – 238 s.  
2. Zubko A. M., (2006). *Organizatsiya navchalnogo protsesu v systemi pidvyschennya kvalifikatsii pedagogichnykh kadriv [Organization of the educational process in the system of professional development of pedagogical staff]: monograph.* – Kherson: Ayalant. – 124 p.  
3. Mashkina, I. V., (2011). *Vykorystannya*

*testiv yak efektyvnyi metod perevirky profesiinoi kompetentnosti studentiv ekonomichnyx spetsialnostei [Use of tests as an effective method for checking the professional competence of students of economic specialties]. Retrieved from: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VAPSV/2011\\_4/St\\_11.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VAPSV/2011_4/St_11.pdf)*

4. Melnyk, O. G., (2009). *Diagnostyvannya diyalnosti mashynobudivnogo pidpryemstva na zasadax systemy ekonomichnyx indykatoriv [Diagnostics of the activity of the machine-building enterprise on the basis of the system of economic indicators]: monograph.* – Lviv: Publishing House, Publishing House, Ukrpol. – 188 s.

5. Nagara, M. B., (2010). *Otsinka kompetentnosti pratsivnykiv yak pryoritetnyi napryamok upravlinnya liydskymy resursamy na zasadax kouchyngu [Assessment of the competence of employees as a priority direction of human resources management on the basis of coaching] / M. B. Nagara.* Retrieved from: [http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010\\_7/statti/Nagara.pdf](http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010_7/statti/Nagara.pdf).

6. Feschur R. V., Barvinsky, A. F. and Kichor, V. P., (2003). *Statystyka: Teoretychni zasady I prykladni aspekty [Statistics: Theoretical Foundations and Applied Aspects]. Tutorial.* – 2nd edition, updated and supplemented. – Lviv: “Intellect-West”. – 576 s.