

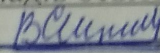
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

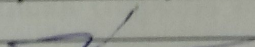
Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Сучасні підходи в управлінні персоналом підприємства ТОВ
«Діалог-Консалтинг» на ринку освітніх послуг»

Виконала: студент 2 курсу, групи 8.0738-ЗОКС-3
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент закладів освіти, культури та спорту
Шклярєнко В. С. 

Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат філософських наук, доцент
Кургузов А.О.

Рецензент: доцент кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат філософських наук, доцент
Олійник О.М. 

Запоріжжя – 2020

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент закладів освіти, культури та спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
« ____ » _____ 2020 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Шкляренко Вікторії Сергіївні

1. Тема роботи «Сучасні підходи в управлінні персоналом підприємства ТОВ «Діалог-Консалтинг» на ринку освітніх послуг»
керівник роботи Кургузов А.О. кандидат філософських наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затвержені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 980-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2. КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ДІАЛОГ-КОНСАЛТИНГ» НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	з п
1	Кургузов А.О.		
2	Кургузов А.О.		
3	Кургузов А.О.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	При
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2019	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2019	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою роботи.	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-05.10.19	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	06.10.19-14.10.19	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-30.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	01.12.19-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13.	Проходження нормоконтролю.	11.12.19-24.12.19	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2019	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2020	

Студент В.С. Шкляренко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи А.О. Кургузов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер С. В. Маркова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 103 с., 11 рис., 8 табл., 81 джерело.

Об'єкт дослідження – відносини в сфері управління персоналом, що стосуються діяльності підприємств, які діють на ринку освітніх послуг.

Предмет дослідження – сучасні підходи у менеджменті персоналу підприємства, що діє на ринку освітніх послуг – ТОВ «Діалог-Консалтинг».

Методи дослідження – діалектичний, системний, аналіз та синтез, дедукція та індукція.

Мета роботи – дослідження особливостей застосування системно-компетентнісного підходу в управлінні персоналом підприємств, що діють на ринку освітніх послуг, та розробка пропозицій щодо удосконалення та розвитку компетенцій співробітників.

Специфіка роботи полягає у вирішенні наступних завдань: проаналізовано сучасні підходи та методи управління персоналом; здійснено порівняння вітчизняних та світових моделей компетентнісного підходу; узагальнено сучасні підходи до формування компетенцій менеджера організації; визначено та проаналізовано особливості формування корпоративних компетенцій персоналу в сфері освіти; проаналізовано моделі компетенцій персоналу в ТОВ «Діалог-консалтинг»; визначено перспективні заходи щодо розвитку компетенцій співробітників ТОВ «Діалог-Консалтинг»; проаналізовано глобалізаційні процеси та визначити їх вплив на формування компетентнісного підходу; визначено та узагальнено тенденції застосування системно-компетентнісного підходу при підборі персоналу в організаціях України; розроблено рекомендації щодо розвитку інноваційного потенціалу працівника в ТОВ «Діалог-Консалтинг».

Інформаційною базою дослідження стали: нормативно-правові акти України, статистична звітність Державного комітету статистики України, рішення органів влади та місцевого самоврядування, результати досліджень, узагальнення та аналітичні матеріали міжнародних урядових та неурядових організацій, навчальні посібники, монографії, періодичні українські та зарубіжні видання, матеріали Інтернет-джерел та внутрішня документація ТОВ «Діалог-Консалтинг».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій та методичних положень, які можуть бути використані у практичній діяльності консалтингової фірми ТОВ «Діалог-Консалтинг», а також інших комерційних структурах малого бізнесу.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД, РИНОК
ОСВІТНІХ ПОСЛУГ, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПІДХОДИ ДО
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

ABSTRACT

Master's qualification work: 103 pages, 11 pictures, 8 tables, 81 sources.

Object of study - relations in the field of personnel management, related to the activities of enterprises operating in the educational services market.

The subject of the research is the modern approaches in the management of the personnel of the enterprise acting in the market of educational services - LLC "Dialog-Consulting".

Research methods - dialectical, systemic, analysis and synthesis, deduction and induction.

The purpose of the work is to study the peculiarities of applying the system-competent approach in the management of personnel of enterprises operating in the market of educational services, and to develop proposals for improving and developing the competencies of employees.

Specificity of work is to solve the following tasks: modern approaches and methods of personnel management are analyzed; comparison of national and world models of competence approach; modern approaches to formation of competencies of the manager of the organization are generalized; peculiarities of formation of corporate competences of the personnel in the sphere of education are defined and analyzed; models of staff competencies at Dialog-Consulting LLC are analyzed; identified perspective measures for the development of competencies of employees of LLC "Dialog-Consulting"; globalization processes are analyzed and their influence on the formation of competence approach is determined; the tendencies of applying the system-competent approach in the selection of personnel in the organizations of Ukraine are identified and generalized; Recommendations on the development of employee innovative potential at Dialog-Consulting LLC have been developed.

The information base of the research was: regulatory acts of Ukraine, statistical reporting of the State Committee of Statistics of Ukraine, decisions of authorities and local self-government, research results, generalizations and analytical materials of international governmental and non-governmental organizations, textbooks, monographs, periodicals and foreign publications Internet sources and internal documentation of Dialog-Consulting LLC.

The practical significance of the obtained results lies in the development of recommendations and methodological provisions that can be used in the practical activity of the consulting firm "Dialog-Consulting" LLC, as well as other commercial structures of small business.

PERSONNEL MANAGEMENT, COMPETENT APPROACH, MARKET OF EDUCATION SERVICES, METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT, APPROACHES TO PERSONNEL MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1 Методи та підходи в управлінні персоналом	12
1.2 Компетентнісний підхід в системі управління персоналом	23
1.3 Сучасні підходи до формування компетенцій менеджера організації	30
РОЗДІЛ 2 КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ДІАЛОГ-КОНСАЛТИНГ» НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ.....	35
2.1 Особливості формування корпоративних компетенцій персоналу в сфері освіти.....	35
2.2 Аналіз моделей компетенції персоналу в ТОВ «Діалог-Консалтинг»	42
2.3 Заходи щодо розвитку компетенцій співробітників ТОВ «Діалог- Консалтинг»	55
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ	66
3.1 Глобалізаційні процеси та їх вплив на формування компетентнісного підходу	66
3.2 Перспективи застосування компетентнісного підходу при підборі персоналу в організаціях України	71
3.3 Рекомендації щодо розвитку інноваційного потенціалу працівника в ТОВ «Діалог-Консалтинг».....	76
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	87
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	93
ДОДАТКИ	102

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ,
ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

- ГК – Господарський кодекс
- ЕС – Європейський Союз
- ЄКТС – Європейська кредитно-трансферна система
- ЄСВ – єдиний соціальний внесок
- ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології
- КМУ – Кабінет Міністрів України
- НБУ – Національний банк України
- ОЕСР – Організація економічного співробітництва і розвитку
- ПДВ – податок на додану вартість
- США – Сполучені Штати Америки
- ТЗ – технічне завдання
- ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю
- ЦПУП – Центр перепроєктування навчальних програм
- ЮНЕСКО – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
(міжнародна організація, спеціалізована установа Організації Об'єднаних Націй)
- DeSeCo – Definition and Selection of Competencies (Визначення та відбір компетенцій)
- PISA – Programme for International Student Assessment (Міжнародна програма з оцінювання освітніх досягнень учнів)

ВСТУП

Інтеграція України в світову та європейську економіку відбувається в нестійких умовах, що проявляються у мінливості та суперечності як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Вказані процеси та умови вимагають від українських суб'єктів підприємницької діяльності забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності та якості продукції. Зростання ролі людського фактору в діяльності підприємств обумовило необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Саме тому особливу увагу вчені приділяють розвитку теоретичних і прикладних аспектів управління персоналом.

Складність та різноманітність проблем управління персоналом визначає актуальність даного дослідження. Досягнення високих результатів діяльності підприємства неможливе без запровадження інноваційних підходів до процесів управління персоналом. Потенціал використовуваних методів, способів та інструментів кадрового менеджменту майже вичерпаний, тому пошук шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів зміщується у площину розвитку інноваційних персонал-технологій. Незважаючи на різноманіття наукових досліджень в цій сфері, сучасні інноваційні методи управління кадрами на підприємстві майже не використовуються. Тому питання запровадження інноваційних методів управління персоналом є досить актуальною проблемою.

Важливим фактором забезпечення якості товарів та послуг, що виробляються є розвиток та удосконалення компетенцій персоналу. Системно-компетентнісний підхід дозволяє комплексно вирішувати завдання сучасного бізнесу створюючи умови готовності персоналу та менеджменту підприємства до змін та вирішення складних, нестандартних та непередбачуваних ситуацій.

У 2019 році Україна посідає 81 місце серед 137 країн за загальним Глобальним індексом конкурентоспроможності, при цьому за рівнем вищої

освіти та навчання перебуває на 35 місці, а за показниками рівня макроекономічного середовища на 121. Проблемними питаннями в Україні є переважно ті, що пов'язані із державним управлінням та регулюванням суспільних відносин – корупція, правосуддя, організована злочинність тощо. А отже здобутки в сфері освіти та навчання можуть бути ефективно використані в інших сферах діяльності, в тому числі і в підприємстві.

Зазначені обставини обумовлюють актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи магістра, оскільки мале підприємство виступає одним із ключових гравців у соціально-економічному розвитку України, а отже і дослідження та удосконалення форм і методів формування компетенцій менеджерів та персоналу невеликих підприємств матиме позитивний вплив на загальний розвиток підприємницьких відносин.

В даний час існує безліч науково-теоретичних і науково-методичних робіт, присвячених аналізу сутності компетентнісного підходу і проблемам формування компетенцій. Основи теорії компетенції були закладені в працях зарубіжних учених останньої чверті ХХ ст. І. Ансоффа, М. Бомензата, В. Врума, Г. Коннака, К. Прахалада, Сайна М. Спенсера та ін. Основи компетентнісного підходу складають дослідження і розробки, наведені у роботах С.Е. Шишова, В.А. Кальней, І. Звоннікова, М.Б. Челишкової, І.О. Зимнеї, А.М. Павлової, Е.Е. Симанюк тощо. Саме ці науково-практичні розробки і стали підґрунтям для дослідження теми кваліфікаційної роботи магістра.

Незважаючи на досить значні обсяги теоретичних досліджень, можна зазначити, що питання практичного застосування сучасних підходів в управлінні персоналом підприємств, що діють на ринку освітніх послуг є малодослідженими і часто залишаються поза увагою фахівців, котрі акцентували свою увагу на міжнародних корпораціях та представниках великого та середнього бізнесу.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі магістра є відносини в сфері управління персоналом, що стосуються діяльності підприємств, які діють на ринку освітніх послуг.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є сучасні підходи у менеджменті персоналу підприємства, що діє на ринку освітніх послуг – ТОВ «Діалог-Консалтинг».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження особливостей застосування системно-компетентнісного підходу в управлінні персоналом підприємств, що діють на ринку освітніх послуг, та розробка пропозицій щодо удосконалення та розвитку компетенцій співробітників.

Для досягнення цієї мети у кваліфікаційній роботі магістра поставлено такі завдання:

- 1) проаналізувати сучасні підходи та методи управління персоналом;
- 2) порівняти вітчизняні та світові моделі компетентнісного підходу;
- 3) узагальнити сучасні підходи до формування компетенцій менеджера організації;
- 4) визначити та проаналізувати особливості формування корпоративних компетенцій персоналу в сфері освіти;
- 5) проаналізувати моделі компетенцій персоналу в ТОВ «Діалог-консалтинг»;
- 6) визначити перспективні заходи щодо розвитку компетенцій співробітників ТОВ «Діалог-Консалтинг»;
- 7) проаналізувати глобалізаційні процеси та визначити їх вплив на формування компетентнісного підходу;
- 8) визначити та узагальнити тенденції застосування системно-компетентнісного підходу при підборі персоналу в організаціях України;
- 9) розробити рекомендації щодо розвитку інноваційного потенціалу працівника в ТОВ «Діалог-Консалтинг».

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження складає діалектичний метод пізнання явищ. В роботі також були використані такі методи:

- аналіз та синтез - під час вивчення окремих складових суспільних відносин та розгляд їх у сукупності;

- дедукція та індукція - під час виведення висновків від загального до окремого і навпаки;
- статистичний - під час збору та узагальнення статистичних даних та вивчення суспільних явищ у їх кількісних показниках та динаміці.

Інформаційною базою дослідження стали: нормативно-правові акти України, статистична звітність Державного комітету статистики України, рішення органів влади та місцевого самоврядування, результати досліджень, узагальнення та аналітичні матеріали міжнародних урядових та неурядових організацій, навчальні посібники, монографії, періодичні українські та зарубіжні видання, матеріали Інтернет-джерел та внутрішня документація ТОВ «Діалог-Консалтинг».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій та методичних положень, які можуть бути використані у практичній діяльності консалтингової фірми ТОВ «Діалог-Консалтинг», а також інших комерційних структурах малого бізнесу.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Методи та підходи в управлінні персоналом

Ефективна діяльність підприємства прямо пов'язана із грамотним управлінням персоналом. Події, що відбулися у світі в перше десятиліття ХХІ в. багато в чому визначили нові напрямки в діяльності суб'єктів господарської взаємодії, що не могло не вплинути на зміну підходів до діяльності менеджерів в сфері управління персоналом. Забезпечуючи ефективність діяльності підприємства через рівень продуктивності праці, фахові знання та навички, професіоналізм та новаторство, ставлення до виконання своїх обов'язків, персонал підприємства став стратегічним його ресурсом. Для керування ним потрібна дієва система управління та ефективні методи. Незважаючи на значну кількість методів управління персоналом, на сьогодні безліч підприємств зіштовхнулися з тим, що більшість із них не завжди приносять відчутний ефект. Тому сучасні методи підвищення ефективності діяльності компанії вимагають від служби персоналу не тільки і не стільки обліку кадрів, контролю за дотриманням трудового законодавства і забезпечення документообігу, а в першу чергу – формування працездатної і ефективно функціонуючої команди.

Успіх інноваційної діяльності сучасного підприємства багато в чому зумовлюється рівнем ефективності управління персоналом – найважливішою функціональною підсистемою підприємства та найціннішим ресурсом інноваційного розвитку. Володіючи особливими стратегічними та оперативними функціями, людський чинник відіграє провідну роль в інтелектуалізації та інформатизації виробництва. До останнього часу саме поняття «управління персоналом» взагалі було відсутнє в управлінській практиці. Незважаючи на те, що кожне підприємство мало функціональну підсистему управління кадрами,

саме це управління заходилося у компетенції керівника підрозділу. Основний структурний підрозділ з управління персоналом – відділ кадрів виконував лише функції планування трудових ресурсів, приймання та звільнення працівників, організації курсової підготовки щодо підвищення кваліфікації та перепідготовки. Функціонально відділ кадрів не був пов'язаний з підрозділами організації праці і не мав професіоналізм для забезпечення оптимального функціонування персоналу в інноваційних системах. Відповідно до зниження рівня централізації системи управління економікою перед підприємствами почали виникати принципово нові завдання, пов'язані з управлінням трудовими ресурсами. Спочатку це були питання забезпечення стимулювання працівників і створення конкурентоспроможних пакетів компенсації, збереження на підприємстві висококваліфікованих фахівців, у яких з'явилася можливість вибирати місце роботи та винагорода, потім – індексація заробітної плати в умовах високої інфляції і, нарешті, проблеми підвищення продуктивності і скорочення чисельності працівників у відповідь на тиск конкуренції. Сьогодні кадрові служби підприємств вирішують наступні проблеми, пов'язані з управлінням персоналом:

- планування трудових ресурсів – визначення потреби в кадрах залежно від стратегії розвитку виробництва;
- формування резерву персоналу, добір кандидатів, визначення груп резерву;
 - відбір персоналу із груп резерву;
 - оформлення трудових контрактів;
- оцінка рівня трудової діяльності кожного працівника;
- переведення, підвищення, пониження, звільнення залежно від результативності праці;
- профорієнтація та адаптація – залучення нових працівників до колективу, до процесу виробництва;
- визначення заробітної плати та пільг з метою залучення, збереження та закріплення кадрів;

- навчання кадрів;
- підготовка керівних кадрів.

На сучасному етапі розвитку суспільства вирішення цих завдань потребує відмінно інших інноваційних навичок і визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке старіння знань, умінь і навиків персоналу, яке виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади і професії. Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування системи безперервного навчання при створенні умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх здібності вносити відчутний внесок у діяльність своєї організації. Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання, мета якого – створення орієнтації на оновлення. П. Друкер вважає, що саме у сфері управління персоналом традиційні базові уявлення істотно суперечать реальності та є непродуктивними [2]. На думку автора, існує єдиний правильний принцип управління персоналом – використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях. При цьому той чи інший спосіб впливу, певний набір операцій і процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначають персонал-технологією або технологією управління персоналом [3].

Під персонал-технологією, відповідно до загальнонаукових позицій, розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників. У сучасному виробництві технологія управління персоналом – це наука управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства. В управлінні персоналом розрізняють декілька видів персонал-технологій: багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні та ін. Багатоланкові персонал-

технології передбачають виконання своєї роботи на цих інструментах і замість звичайної, комунікаційної – встановлення трудових стосунків між окремими працівниками і корпоративним підприємством підприємства, індивідуальні – конкретизацію управлінських дій стосовно того або іншого працівника (А, Б, С).

Розробка і впровадження персонал-технології роботи з кадрами в організації включає сім типових етапів:

- діагностика кадрової ситуації;
- внесення коректив до положень, що діють;
- підготовка та укладення проєкту технології;
- затвердження розробленої технології;
- розповсюдження механізму впровадження заходів;
- навчання персоналу новій технології;
- встановлення відносінь діяльності за впровадження технології.

Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного набуття знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу та підвищувати ефективність його роботи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сучасні методи розвитку персоналу підприємства

№	Метод	Можливість використання (опис)
1.	Тренінг	Мінімум інформації і максимум впливу на відтворювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб.
2.	Кейс Студі	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення.
3.	Коучинг	Нова форма консультативної підтримки, щоб сприяти, допомогти в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці.
4.	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вірв. Ефективність виявляється в передачі знань великій кількості людей.
5.	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- та мультимедійних програм.

За результатами опрацювання наукових публікацій персонал-технології систематизовано за групами [3, 6, 8-10, 12, 13, 16] та охарактеризовано (табл. 1.2).

Усі персонал-технології можна об'єднати у такі групи:

- персонал-технології позикової праці;
- навчальні персонал-технології;
- персонал-технології підбору та найму персоналу;
- персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу;
- персонал-технології контролю праці персоналу;
- інформаційні персонал-технології.

Таблиця 1.2

Характеристика персонал-технологій

Персоналтехнологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
1	2	3
Персонал-технології позикової праці		
Аутсорсинг	Передача здійснюваних завдань, функцій і процесів у межах підприємства. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній можуть виконати краще або швидше.	Підбір та наймання персоналу, його аналіз. Організація трудових відносин та атестація персоналу.
Аутстафінг	Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем (Це дає змогу вирішити питання тимчасового звільнення працівників, для яких на даний момент немає праці).	
Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал. (Залучення персоналу для тимчасової зайнятості)	

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Навчальні персонал-технології		
Коучинг	Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищенню ефективності праці.	Мотивація персоналу, Підвищення кваліфікації та навчання персоналу
Персонал-технології підбору та найму персоналу		
Хедхантинг	Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
Рекрутинг	Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи об'яви в ЗМІ	
Скрининг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу	
"Плетіння мереж" та прямий пошук	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку – разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясується його можлива посада, потенційному претенденту робиться ділова пропозиція	

Закінчення таблиці 2

Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу		
Реінженіринг	Радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти як підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства	Створення умов праці

Продовження табл.1.2

1	2	3
Персонал-технології стимулювання персоналу		
Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток.
Персонал-технології контролю праці персоналу		
Тасмний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналом, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів, а також виявити компетентність персоналу	Оцінювання персоналу, атестація та ротация персоналу, мотивація персоналу
Інформаційні персонал-технології		
Автоматизована інформаційна система управління персоналом	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом	Усі підсистеми управління
АРМ працівника	Професійно орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається із технічних засобів автоматизації та організаційних форми їх експлуатації. АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці.	Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці

Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці. Аут-технології поділяють на дві групи [12]: передача окремих функцій спеціалізованим компаніям – аутсорсинг, та передача спеціалізованій компанії працівників підприємства – аутстафінг, лізинг персоналу. Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом як оптимальність та гнучкість.

Інформатизація суспільства та розвиток інформаційних технологій значною мірою відобразилися на системі управління персоналом. Інформатизація кадрової роботи дозволила підвищити ефективність управління персоналом на основі забезпечення повноти, оперативності, комплексності, системності та

вірогідності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень, а також розширення можливостей щодо її нагромадження, збереження та оброблення. Інформаційні персонал-технології пов'язані з Автоматизованою інформаційною системою управління персоналом та організацією автоматизованого робочого місця працівника, роль яких полягає у наданні необхідного технічного та інформаційного забезпечення.

Діяльність з формування залученості персоналу, управління поведінкою і культурою відображає міру, в якій організація може встановлювати норми і моделі поведінки для персоналу, залучати й утримувати працівників, давати їм відчуття, що вони здійснюють свій внесок у щось значуще.

Враховуючи, що для значної частини підприємств проблемою став пошук висококваліфікованих, досвідчених, в окремих випадках вузькопрофільних фахівців, особливого значення набули персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скрининг, прямий пошук, «плетіння мереж», використання яких дає змогу підприємствам знайти та найняти на роботу компетентних та досвідчених фахівців нового типу, які мають багатий досвід роботи, високу кваліфікацію та репутацію.

Хочеться виділити ще один прогресивний підхід до управління персоналом – Investors in People (у перекладі стандарт «Інвестори в Людей») – інноваційна система якісного менеджменту, інтеграція стратегії управління людьми в стратегію управління організацією, міжнародний еталон якості управління людьми, формула взаємодії менеджерів і персоналу організації з метою ефективнішого досягнення цілей і завдань підприємства. У зарубіжній науковій літературі дедалі більше з'являється досліджень процесів залученості персоналу, формування підходу управління персоналом на основі високої залученості (high involvement approach to HRM або HHRM). HHRM системи прагнуть «завоювати серця і уми» співробітників, а не просто, спонукати їх до дотримання правил роботи, встановлених керівниками. Вони прагнуть управляти виробничою поведінкою співробітників шляхом їх залучення, ідентифікації з організацією та неформальним або груповим управлінням [13, с. 12].

За даного підходу, HRM може одночасно підвищувати здібності співробітників, мотивацію і створювати можливості для них здійснити свій внесок у спільний результат [14].

Також для перевірки персоналу на лояльність можна використовувати сучасну технологію Mystery Shopping [14, с. 35]. Методика припускає залучення ряду агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту, і оцінки дій персоналу в процесі здійснення операції. За допомогою даної технології можна дізнатися, наскільки лояльний персонал щодо свого роботодавця, наскільки співробітники чесні і надійні, чи не здійснюють вони протиправних та аморальних дій, здатних спричинити шкоду благополуччю бізнесу. Нині йде серйозна боротьба за професіоналів. Керівництво кожної компанії розуміє, що успіх значною мірою залежить від кваліфікації співробітників. Внутрішньо-фірмове навчання не завжди дає змогу розв'язати проблему, особливо якщо фахівці потрібні «тут і зараз». У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології: скринінг, рекрутинг і хедхантинг. Реальний вихід із ситуації, що склалася, забезпечує використання такої технології підбору персоналу, як хедхантинг, який передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів. Хедхантинг є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного фахівця з однієї організації в іншу [6, с. 26]. Хедхантинг – мало поширений і разом із тим дуже перспективний спосіб підбору особливо цінних, «штучних» фахівців.

На сьогоднішній день це найефективніша технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів і ключових фахівців. За його допомогою кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів [10]. Скринінг – «поверхневий підбір», який здійснюється по формальних ознаках: освіті, віку, роду, досвіду роботи. Низькі вакансії зазвичай закриваються шляхом скринінгу. За його допомогою здійснюється пошук

необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів і віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу [8].

Рекрутинг – «поглиблений підбір», який ураховує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору фахівців середньої ланки [10]. За допомогою рекрутингу кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів [8]. За методикою Executive Search підбирається персонал на керівні посади та фахівці рідкісних професій. Executive Search на відміну від рекрутингу передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи. Цю технологію успішно використовують кадрові та консалтингові агентства [6]. За Executive Search шукають кращого з «неактивних» кандидатів, наявних на ринку праці, а за звичайного підбору персоналу – кращого кандидата з «активних», тобто тих, які шукають роботу. У першому випадку потрібен топ-менеджер, від якого залежать успіх і розвиток компанії, або фахівець, що володіє рідкісним набором професійних компетенцій і досвідом з чітко визначеного напрямку.

Інноваційні технології в управлінні персоналом можна розглядати з двох позицій: як нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами (власне інноваційні технології кадрового менеджменту), і як традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень (традиційні управлінські технології впровадження інновацій) (табл. 1.3).

Прикладом перших є нові способи впливу на персонал. Традиційна технологія впровадження інновацій припускає використання в рамках старої процедури нового елемента управління [6].

Таблиця 1.3

Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

№ п/п	Традиційна система управління персоналом	№ п/п	Сучасна система управління персоналом
1	Орієнтація на оперативні питання	1	Орієнтація на стратегію
2	Орієнтація на стабільність	2	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3	Організаційний імператив	3	Людський фактор
4	Найважливіший ресурс – організаційна структура	4	Найважливіший ресурс – працівники
5	Максимальний розмір робіт, прості та вузькі спеціальності	5	Оптимальне групування робіт, багатовасплетай спеціальності
6	Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6	Самоконтроль та самодисципліна
7	Пірамідална та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7	Гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8	Атокритичний стиль керівництва	8	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому
9	Конкуренція	9	Співробітництво
10	Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	10	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11	Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11	Діяльність в інтересах суспільства
12	Низька схильність до ризику	12	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

Сучасна спрямованість інновацій у кадровій сфері, на нашу думку, пов'язана з такими завданнями:

- підвищення рівня продуктивності діяльності;
- ефективне навчання і розвиток персоналу;
- поліпшення робочих взаємин і створення творчого середовища;
- поліпшення якості трудового життя;
- стимулювання креативних ідей;
- звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей людей;
- підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень;
- залученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу;

- забезпечення балансу інтересів компанії та співробітника.

Отже, у сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і метод та інструменти, що використовуються. При подальшому розвитку системи управління персоналом відбуватиметься подальший розвиток інноваційних персонал-технологій. Для вітчизняних підприємств необхідним є адаптація вже наявних технологій до умов бізнес-середовища, а також до нормативно-правового забезпечення праці в Україні, що дасть змогу вирішити правові аспекти взаємовідносин усіх учасників процесу управління персоналом та підвищить ефективність розвитку та реалізації трудового потенціалу підприємства.

1.2 Компетентнісний підхід в системі управління персоналом

Поняття «компетентність» і «компетенція» часто використовуються як слова-синоніми. Однак слід зазначити, що ці поняття хоча і тісно пов'язані один з одним, але мають різні значення.

Компетентнісний підхід прийшов у нашу освітню сферу зі світової освітньої і психологічної теорії та практики, спрямованих на розвиток людських ресурсів (Human Resources – HR), і тому використовувана термінологія несе на собі сліди вдалих або невдалих, а часом і помилкових, перекладів слів «competency» і «competence», використаних в роботах англomовних авторів.

Джерелами неоднозначності таких перекладів служать не тільки технічні помилки та різниця в нюансах тлумачення і використання цих слів в американській та британській англійській мові, але й розходження в трактуванні компетентнісного підходу в американській та європейській психології та педагогії [3].

Так, економіст Єфремова Н.В. визначає компетенцію, як узагальнені і глибокі якості особистості, що відображають її здібності найбільш універсально використовувати і застосовувати отримані знання, вміння і досвід, володіти

прийомами, діяти і приймати рішення в стандартних і нестандартних ситуаціях [4, С. 22].

На думку Хуторського А.В. «компетенція – це готовність людини до мобілізації знань, умінь, зовнішніх ресурсів для ефективної діяльності в конкретній життєвій ситуації» [5, С. 152], під компетентністю автор має на увазі володіння людиною відповідною компетенцією, включаючи його особистісне ставлення до предмета діяльності [5, С. 153].

За словами Шишова С.Е. та Кальней В.А. «компетенція – це загальна здатність, що основана на знаннях, досвіді, цінностях, схильностях, які надбано завдяки навчанню» [6, С. 262], а «компетентність – здатність (уміння) діяти на основі здобутих знань» [6, С. 263].

Американські фахівці з праці, як правило, прихильники «особистісного» підходу, традиційно обмежують обсяг поняття компетенції або якостями особистості, або знаннями, вміннями, здібностями, і використовують аббревіатуру KSAO:

- знання (knowledge);
- уміння (skills);
- здібності (abilities);
- інші характеристики (others) (використовуються для позначення фізичного стану, поведінки тощо) [7, С. 35].

Таким чином, конкретизуючи поняття «компетентність» і «компетенція» можна зробити наступні висновки.

Компетентність – це змістовні узагальнення емпіричних і теоретичних знань, представлені у формі понять, принципів і змістотворних положень. Компетентності теоретичного рівня узагальнення відображають внутрішні зв'язки і відносини предметів і явищ дійсності, їх конкретизація виражається в поняттях, законах, принципах.

Компетенції – це узагальнені способи дій та якості, що забезпечують продуктивне виконання діяльності, в т.ч. професійної. Це здатність людини до практичної реалізації своєї компетентності. Ядром компетенції є так звані

«діяльнісні здібності», тобто сукупність способів дій. Сутність компетенцій визначає операційно-технологічний компонент. Оскільки реалізація відбувається в процесі виконання різноманітних видів діяльності для вирішення теоретичних і практичних завдань, то в структуру компетенції крім діяльнісних (процедурних) знань, умінь і навичок, входять також мотиваційна та емоційно-вольова сфери. Важливим компонентом компетенції є досвід, який представляє собою інтеграцію в єдине ціле засвоєних людиною окремих дій, способів, відносин [8, С. 470].

З доповіді експертів Global Education Futures та WorldSkills «Про навички, які знадобляться людині в майбутньому» [9, С. 4] бачимо, що визначення «компетенція» – це комплексна характеристика готовності людини застосовувати отримані знання, вміння та особистісні якості в професійній діяльності.

В подальшому ми будемо спиратися на думку американського професора Річарда Бояциса, який одним із перших дав визначення компетенції, як набору характеристик і здібностей людини, які дозволяють йому виконати дії, що призводять до ефективного результату [10, С. 21].

Існує точка зору, що формування компетенцій відбувається завдяки наступним чинникам.

1. Набуті — знання і вміння, набуті на роботі, а також в ході навчання і повсякденної діяльності. Оцінку цих компетенцій можна здійснювати за допомогою тестів здібностей.

2. Природні — базові якості особистості (екстраверсія/інтроверсія, емоційна стабільність/тривожність, приємність/цинізм, сумлінність/спонтанність). Оцінка природних компетенцій проводиться на основі особистісних тестів.

3. Адаптивні — набір якостей, що дозволяють індивіду досягати мети в новому робочому середовищі. Оцінка адаптивних компетенцій здійснюється також за допомогою особистісних тестів. Джерело адаптивних компетенцій

укладено, як вважають фахівці, скоріш за все в емоційних здібностях особистості, які не є вродженими, а можуть бути придбані і розвинені [11].

Розрізняють такі основні види компетенцій:

1. Ключові — необхідні для життєдіяльності людини і пов'язані з його успіхом у професійній діяльності в швидкозмінному суспільстві.
2. Базові — відображають специфіку певної професійної діяльності.
3. Функціональні — являють собою сукупність характеристик конкретної діяльності і відображають набір функцій, характерних для даного робочого місця [12].

Існує багато різноманітних класифікацій компетенцій. З допомогою подібних класифікацій шикуються освітні пріоритети: у них визначаються ключові компетенції, якими має оволодіти людина, і відображаються цінності постіндустріального суспільства.

Поняття «ключові компетенції», введене в науковий обіг на початку 90-х років Міжнародною організацією праці і трактується як загальна здатність людини мобілізувати в ході професійної діяльності здобуті знання та вміння, а також використовувати узагальнені способи виконання дій.

За словами Зєра Е.Ф. «ключові компетенції — це міжкультурні та міжгалузеві знання, вміння та здібності, необхідні для адаптації та продуктивної діяльності в різних професійних співтовариствах [13, С. 19].

Так, Рада Європи ще у 1996 році виділила п'ять груп ключових компетенцій:

1. Соціально-політичні: здатність і готовність брати на себе відповідальність, брати участь в обговоренні та прийнятті групових рішень, вирішувати конфлікти без застосування насильства, участь у роботі демократичних інститутів.
2. Полікультурні: толерантність, прийняття і розуміння відмінностей між людьми, повага до чужих поглядів, вміння і готовність жити з представниками інших культур, мов і релігій.

3. Комунікативні: володіння усною та письмовою комунікацією, знання більш ніж однієї мови.

4. Технологічні: володіння новими технологіями, розуміння того, як вони застосовуються і які у них переваги і недоліки, а також уміння критично сприймати і аналізувати інформацію, поширювану в ЗМІ.

5. Когнітивні: здатність саморозвиватися, готовність до безперервного навчання протягом усього життя, до покращення своїх професійних, соціальних та особистісних навичок [14].

Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) в якості ключових розглядає три категорії компетенцій, що складають своєрідний трикутник і полягають у наступному.

1. Інтерактивне використання інструментів. Під інструментами в даному випадку розуміються мова, знання і технології — все, що допомагає людині адаптуватися в сучасному світі.

2. Автономність - здатність самостійно діяти, планувати і приймати рішення, при цьому враховуючи інтереси інших людей і ситуацію у світі в цілому.

3. Взаємодія в неоднорідних групах [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Іванов Д.А. охарактеризував ключові компетенції як найбільш загальні (універсальні) здібності та вміння, що дозволяють людині розуміти ситуацію і досягати результатів в особистому та професійному житті в умовах зростаючого динамізму сучасного суспільства, та сформулював істотні ознаки ключових компетенцій, що зводяться до наступних.

1. Ключові компетенції є різні універсальні ментальні засоби, інструменти (способи, методи, прийоми) досягнення людиною значущих для неї цілей (результатів).

2. Ключовими компетенціями в тій чи іншій мірі повинен опанувати кожен член суспільства.

3. Ключові компетенції дозволяють людині досягати результатів у невизначених, проблемних ситуаціях. Вони дозволяють самостійно і в співробітництво з іншими вирішувати проблеми, тобто справлятися з ситуаціями, для вирішення яких ніколи немає повного комплексу напрацьованих засобів.

4. Визначення та відбір ключових компетенцій здійснюється основними споживачами освітніх результатів на основі соціологічних досліджень і громадського обговорення і залежить від того, які здібності і якості людини є цінними в даний час в даному суспільстві.

5. У сучасному західному суспільстві нормативну основу для відбору ключових компетенцій становлять базові принципи прав людини, демократичні цінності і цілі, пов'язані зі стійким розвитком.

6. Компетенції проявляються і купуються людиною в діяльності, що має для нього цінність [15, С.8].

За думкою авторів колективної роботи «Компетентнісний підхід в освітньому процесі» розрізняють такі три основних типи компетенцій.

1. Професійні компетенції, що відносяться до сфери професійної діяльності. Наприклад, делегування, коучинг, управління, самостійна робота, орієнтація на клієнта, співпраця, навички міжособистісного спілкування, організованість, орієнтація на процес, рішучість, вміння переконувати.

2. Наскрізні/«мобільні» компетенції, що відносяться до соціальних, комунікативних, методичних та інші компетенцій, які необхідні для ефективної трудової діяльності в рамках різних професій і сфер діяльності. В даний час виділяють ряд основних груп наскрізних умінь, серед яких:

- вміння організувати робоче місце і брати участь в удосконаленні організації підприємства;
- вміння підтримувати ефективне спілкування з колегами, керівництвом;
- вміння забезпечувати безпеку життєдіяльності і, нарешті, вміння в галузі охорони навколишнього середовища.

3. Ключові компетенції, які доповнюють традиційні ключові вміння і необхідні для:

- отримання нових знань та адаптації наявних знань до нових вимог;
- адаптації до ситуації, що змінюється, власного професійного і кар'єрного зростання і підвищення власної трудової та економічної мобільності за допомогою навчання протягом усього життя.

Ключові компетенції необхідні для ефективної участі громадян у соціальному та економічному житті. Ці компетенції важливі для всіх громадян і визначають основу навчання протягом усього життя. Вони починають формуватися на самих ранніх етапах життя людини і поступово змістовно ускладнюються, поглиблюються або розширюються. Вони охоплюють кілька основних категорій:

- традиційні базові вміння, доповнені вільним володінням іноземними мовами і вміннями в галузі інформаційно-комунікаційних технологій;
- інтелектуальні (аналітичні, здатність до інноваційної діяльності, вміння вчитися);
- соціальні та міжособистісні (необхідні для спілкування, прийняття рішень, роботи в команді, адаптивності, прийняття відповідальності);
- підприємницькі (творчість, інноваційність, вміння йти на обґрунтований ризик, вміння в області організації самозайнятості).

Таким чином, до нових ключовим компетенцій належать:

- грамотність та вміння рахувати;
- використання теоретичних знань в практичних цілях;
- вміння вчитися;
- вміння здійснювати пошук та інтерпретацію інформації;
- вміння співпрацювати і працювати в команді;
- вміння вирішувати проблеми;
- відповідальність за власне навчання;

- комунікативні вміння, включаючи вміння активно слухати, вміння спілкуватися іноземною мовою;
- відповідальність за якість праці і навчання;
- підприємницькі вміння, в тому числі, ініціативність, творчість тощо;
- вміння в сфері ІКТ.

Важливо підкреслити, що всі три види компетенцій припускають автономне навчання, засноване на вирішенні проблем в реальній ситуації трудової діяльності (або в ситуаціях, наближених до реального трудового ситуації або імітують її) і вимагає використання при навчанні інтерактивних методів [16, С. 35.]

Деякі автори вважають, що професійна компетенція (іноді автори вказують – «компетентність») включає такі особистісні якості, як ініціативність, відповідальність, працьовитість, цілеспрямованість, впевненість в собі. Іншим видається, що необхідно включити в структуру компетенції (або іноді компетентності) і мотиваційно-ціннісну сферу, яка в значній мірі визначає рівень оволодіння знаннями.

Таким чином, перераховані складові професійної компетенції означають по суті справи зрілість людини в професійній діяльності, в професійному спілкуванні, у становленні особистості професіонала, його індивідуальності [16, С. 38].

1.3 Сучасні підходи до формування компетенцій менеджера організації

В епоху гострої конкуренції та кризи рівень компетентності та компетенції керівника виходять на перше місце в організації бізнес-процесів. Від знань, здібностей та якостей керівника, від його вмінь організовувати роботу співробітників і всього в цілому, залежить сьогодення і майбутнє організації. Грамотно організовувати і контролювати робочі функції - свої і персоналу це найбільш ефективний спосіб домогтися стабільності і процвітання компанії. Для

того щоб точніше розкрити компетентність та компетенції сучасного керівника необхідно зрозуміти його функції та обов'язки.

На думку американського вченого І. Ансоффа, існують чотири основні ролі керівника, що полягають у наступному [27, С. 301-307].

1. Роль лідера. Мається на увазі перш за все неформальне лідерство, яке передбачає володіння керівником авторитетом серед співробітників і здатністю впливати на інших людей. Від лідерства на 30- 35% залежить віддача персоналу.

2. Роль адміністратора. Ця роль пов'язана з обов'язком керівника контролювати стан справ, приймати рішення і домагатися їх реалізації, організовувати та координувати дії підлеглих, забезпечувати порядок, дотримання правових і адміністративних норм і розпоряджень.

3. Роль планувальника. Головні завдання керівника, який грає цю роль, - оптимізація майбутньої діяльності організації за допомогою аналізу тенденцій змін як самої організації, так і навколишнього її середовища; визначення управлінських альтернатив і вибір найкращих з них; концентрація ресурсів на головних напрямках діяльності організації.

4. Роль підприємця. Виступаючи в цій ролі, керівник повинен бути експериментатором, знаходити нові види діяльності, нестандартні рішення, найбільш відповідні ситуації, повинен бути готовим до певного підприємницького ризику, при цьому всіляко мінімізуючи його.

Більш детальну класифікацію ролей керівника дають Мінаєв, Н.Г. Базадзе, Н.Г. Данілочкіна, В.І. Іонів [28]:

- 1) «мислитель» — загальне осмислення стану справ у підрозділі, пошук оптимальних способів вирішення проблем;
- 2) «штабний працівник» — обробка управлінської інформації та складання документації;
- 3) «організатор» — координація роботи співробітників;
- 4) «кадровик» — відбір, розстановка, оцінка персоналу;
- 5) «вихователь» — навчання і мотивація персоналу;

- 6) «спостачальник» — забезпечення групи всім необхідним для трудової діяльності;
- 7) «громадський працівник» — участь в якості ведучого на засіданнях і нарадах; робота з громадськими організаціями;
- 8) «інноватор» — впровадження передових методів праці та науково-технічних досягнень у виробництво;
- 9) «контролер» — контроль за дотриманням організаційних норм та якості продукції;
- 10) «дипломат» — налагодження зв'язків з іншими установами та їхніми представниками.

Сучасний керівник організації для успішної реалізації своєї місії повинен мати компетентність в сфері підготовки та реалізації управлінських рішень, організації роботи, виконання адміністративних функцій, обміну інформацією та комунікацій, організації власної роботи, забезпечення мотивації підлеглих, навчання і розвитку підлеглих, оцінки і контролю роботи підлеглих.

Набір ключових компетенцій сучасного керівника організації залежить від декількох факторів, від галузі в якій здійснює свою діяльність компанія, від її розмірів, від особистих якостей керівника, пов'язаних з його мотивами, переконаннями, від його прагнень. Чим більше організація, тим більшим набором компетенцій повинен володіти керівник. Існує й інша думка, що всі успішні керівники, незалежно від сфери їх діяльності і рівня управління, мають приблизно однаковий набір компетенцій. Розглянемо найбільш важливі.

1. Управляти проектами, інформацією, ресурсами, завданнями, людьми (професійна компетенція).
2. Бути лідером команди однодумців (емоційна компетенція).
3. Вміти організувати спільну роботу персоналу (організаційна компетенція).
4. Мати високі моральні якості (морально-ділова компетенція).
5. Мати вольові риси характеру (особистісна компетенція).

6. Бути спостережливим, вміти аналізувати інформацію (інформаційна компетенція).

7. Вміти управляти собою, своїм часом, ресурсами (управлінська компетенція).

Керівник зобов'язаний добре знати специфіку кожної функції управління організації, мати чітке уявлення про можливості компанії, її підрозділів і окремих категорій працівників з тим, щоб найкращим чином їх використовувати. З компетенціями пов'язані і такі важливі якості керівника, як його організаторські здібності та діловитість.

Для керівника дуже важливо вміти передбачати наслідки прийнятих рішень і можливості виникнення нових проблем, вміти вирішувати позачергові питання [29, С. 142].

Підсумовуючи кваліфікаційну роботу в першому розділі можна зазначити, що поняття «компетентність» і «компетенція» часто використовуються як синоніми. Однак слід зазначити, що ці поняття хоча і тісно пов'язані один з одним, але мають різні значення.

Компетентність — це змістовні узагальнення емпіричних і теоретичних знань, представлені у формі понять, принципів і змістотворних положень.

Компетенції — це узагальнені способи дій та якості, що забезпечують продуктивне виконання діяльності, в т.ч. професійної. В цьому сенсі вважаємо дуже вдалою точку зору американського професора Річарда Бояциса, який визначав компетенції, як набір характеристик і здібностей людини, які дозволяють їй виконати дії, що призводять до ефективного результату.

Сьогодні існує багато різноманітних класифікацій компетенцій. З допомогою подібних класифікацій шикуються освітні пріоритети: у них визначаються ключові компетенції, якими має оволодіти людина, і відображаються цінності постіндустріального суспільства.

В епоху гострої конкуренції та кризи рівень компетентності та компетенції керівника виходять на перше місце в організації бізнес-процесів. Від знань,

здібностей і якостей керівника, від його вмінь організувати роботу співробітників і всього в цілому, залежить сьогодення і майбутнє організації.

На думку американського вченого І. Ансоффа, існують чотири основні ролі керівника: лідера, адміністратора, планувальника, підприємця.

Більш детальну класифікацію ролей керівника дають Мінаєв, Н.Г. Базадзе, Н.Г. Давілочкіна, В.І. Іонів, які називають такі: 1) «мислитель»; 2) «штабний працівник»; 3) «організатор»; 4) «кадровик»; 5) «вихователь»; 6) «постачальник»; 7) «громадський працівник»; 8) «інноватор»; 9) «контролер»; 10) «дипломат».

Отже, для ефективного управління організацією як цілісною системою керівник, крім відповідного високого рівня компетентності, повинен мати певний набір компетенцій, що дозволяють йому розвивати та удосконалювати очолювану ним організацію, напрям роботи чи структурний підрозділ такої організації.

РОЗДІЛ 2

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ДИАЛОГ-КОНСАЛТИНГ» НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

2.1 Особливості формування корпоративних компетенцій персоналу в сфері освіти

В основі сучасного менеджменту лежить розуміння того, що для ефективного управління організацією керівництву необхідно знання можливостей персоналу, що передбачає виявлення і вивчення компетенцій співробітників з метою максимального використання їх потенціалу, а також своєчасного та цілеспрямованого його розвитку. У зв'язку з цим поняття ефективності, що застосовується до результатів рішення стратегічних завдань управління персоналом, пов'язане з впровадженням системи управління професійними компетенціями працівників [30].

Для вдосконалення трудової діяльності працівників організації розробляється модель компетенцій, що є інструментом управління кадровою політикою організації, ключовим завданням якої є визначення необхідних для реалізації стратегії організації вимог до працівників за рівнем їх знань, навичок, умінь і особистісних якостей працівників.

Управління за компетенціями — це підхід до управління персоналом, який зосереджений на визначенні особистісного потенціалу і спрямований на стратегічний розвиток компанії, актуальний при вирішенні наступних завдань:

- управління кар'єрою;
- перспективне навчання та розвиток;
- оцінка персоналу;
- відбір персоналу;
- організаційні зміни;
- стимулювання персоналу.

Модель компетенцій — це набір ключових компетенцій, необхідних працівникам для успішного досягнення стратегічних цілей організації, з конкретними показниками їх проявів у професійній діяльності [31, с. 34]. Незважаючи на різноманіття існуючих моделей компетенцій, прийнята в одній, чітко визначеній організації, модель не може бути повністю взята за основу при розробці моделі для іншої організації, тому кожній організації необхідно розробити власну модель компетенцій, яка б підкреслювала специфічні особливості її діяльності [32, с. 158].

Фахівці виділяють наступні моделі корпоративних компетенцій (рис. 2.1):

1. Корпоративні (або ключові), які можуть застосовуватися до будь-якої посади в організації. Корпоративні компетенції впливають з цінностей компанії, які фіксуються в таких корпоративних документах, як стратегія, кодекс корпоративної етики тощо. Розробка корпоративних компетенцій є частиною роботи з корпоративною культурою компанії. Всього дослідниками встановлено більше 20 загальних корпоративних компетенцій, наприклад:

- передбачення;
- гнучкість;
- орієнтація на досягнення;
- прийняття рішень;
- організаторські навички;
- вплив;
- комунікативні якості тощо.

2. Управлінські (або менеджерські), визначаються як сукупність знань, умінь та навичок в галузі сучасної теорії управління, ефективність діяльності керівника. Такі компетенції можуть бути схожі для керівників в різних галузях і включають, наприклад, такі компетенції, як вміння:

- аналізувати стан колективу;
- розуміти мотиви своїх підлеглих;
- спонукати підлеглих до продуктивної діяльності;

- стимулювати їх професійне зростання;
- створювати відносини в колективі, максимально сприятливі для продуктивної праці;
- давати завдання підлеглим так, щоб вони розуміли, чого від них чекають, і прагнули це виконати;
- ефективно контролювати роботу підлеглих;
- адекватно оцінювати своїх підлеглих, їх можливості та інтереси;
- попереджати і вирішувати конфлікти в колективі;
- будувати ділове спілкування з підлеглими відповідно до їх індивідуальних особливостей і ситуації.

3. Професійні (або технічні), які можуть застосовуватися щодо певної групи посад. Складання професійних компетенцій для всіх груп посад в організації є дуже трудомістким і тривалим процесом [33].

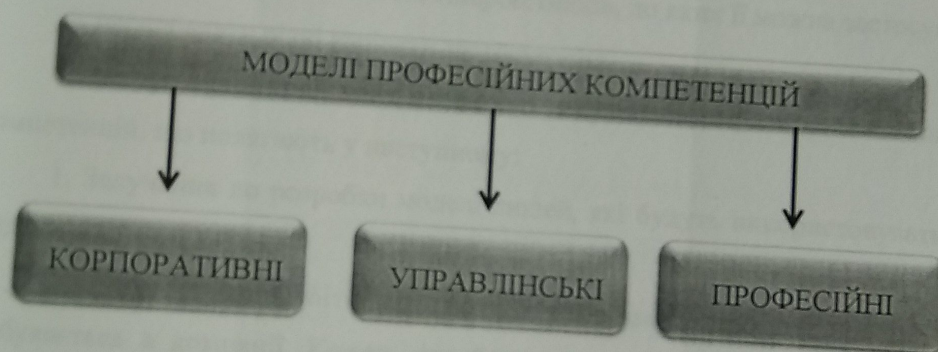


Рис. 2.1 Моделі професійних компетенцій

Вимоги до моделі компетенцій:

- ясність і легкість для розуміння;
- корисність для всього персоналу, до якого відноситься модель;
- облік очікуваних змін;
- включення елементів, відмінних один від іншого (наприклад: індикатори поведінки, що не перетинаються один з одним);

- справедливість по відношенню до всіх, хто залучений у використанні моделі;
- відображення стратегії і заданої топ-менеджерами корпоративної культури;
- максимальне охоплення різних ключових робочих активностей;
- розрізнення високого і низького рівня якості виконання роботи;
- компетенції повинні бути визначені в поведінкових індикаторах на мові компанії;
- компетенції повинні вимірюватися кількісно;
- компетенції не повинні дублювати одна одну або проявляти стійку статистичну залежність [34, С. 11-12].

Ключові принципи розробки компетенцій мають дві характерні риси. Вона повинна:

- бути актуальною для всіх співробітників, до яких її можна застосувати;
- передбачати різні варіанти застосування.

Існує три принципи, яких необхідно дотримуватися, створюючи модель компетенцій, що полягають у наступному:

1. Залучення до розробки моделі людей, які будуть використовувати цю модель.
2. Надання співробітникам повної інформації про те, що і чому відбувається в компанії. Кожен, хто буде охоплений моделлю компетенцій, повинен знати, як мінімум, три важливі моменти:
 - чому модель компетенцій складається;
 - як ця модель буде розроблятися;
 - як компетенції будуть використовуватися.
3. Прагнення до того, щоб стандарти поведінки, включені в компетенції, підходили всім користувачам, а передбачувані форми застосування відповідали корпоративним інтересам [34, С. 14].

Існують три дії, які необхідно здійснити, щоб поліпшити внесок компетенцій у відбір, і полягають вони у наступному [35].

1. Визначити компетенції (або рівні компетенцій), які є обов'язковими для ефективного виконання конкретної роботи. Це зведе до мінімуму загальне число компетенцій, які треба оцінювати при відборі.

2. Визначити компетенції, які можна використовувати для відбору претендентів, як критичних компетенцій.

3. Визначити конкретні стандарти поведінки, тобто оцінити, як реально проявляються ці індикатори поведінки при виконанні конкретного виду роботи.

Для чіткого та коректного розуміння корпоративних компетенцій, а також для уникнення невірної розуміння щодо сутності компетенцій, необхідно дотримуватися правил їх формулювання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Приклад формулювання компетенцій

Компетенція	Опис
Аналітичне мислення	<ul style="list-style-type: none"> — здатність бачити як ситуацію в цілому, так і її окремі елементи; — вміння схоплювати суть взаємозв'язків, властивих ситуації; — навички узагальнення; — вміння робити висновки з суперечливої інформації, розставляти пріоритети; — навички збору інформації та вміння структурувати великі її обсяги.
Динамічність мислення	<ul style="list-style-type: none"> — здатність швидко збирати і обробляти інформацію по ситуації, вибирати з великої кількості необхідну інформацію для вирішення даного завдання; — вміння швидко формувати запит на пошук інформації.
Лідерство	<ul style="list-style-type: none"> — здатність мобілізувати і використовувати ресурси робочої групи для досягнення результату; — вміння мотивувати співробітників на ефективну роботу, авторитетність, лідерський потенціал.
Адаптивність	<ul style="list-style-type: none"> — вміння знаходити адекватні способи поведінки в різних ситуаціях, бути ефективним в мінливих умовах; — здатність швидко переключатися з одного виду діяльності на інший.

Етапи формування корпоративних компетенцій (Business Transformation Management Methodology by Gollenia, Lars Alexander, Mr Uhl, Axel):

1. Визначення стратегії впровадження:

- визначити цільову групу співробітників для якої необхідно розробити вимоги до компетенцій;

- визначити для цільової групи завдання і необхідні компетенції, засновані на стратегії розвитку компанії;

- намітити стратегію впровадження управління за компетенціями.

2. Аналіз потреб:

- формування областей компетенцій для створення програм навчання;

- визначення необхідних компетенцій для посади та їх використання, в тому числі для рекрутингу;

- структурування необхідних компетенцій та цільових груп посад.

3. Збір інформації та аналіз поточної ситуації:

- інтерв'ю з власниками і топ-менеджментом;

- аналіз діяльності підрозділів через інтерв'ю з керівниками ключових напрямків;

- аналіз діяльності підрозділу через інтерв'ю по критичним інцидентів з працівниками;

- групове інтерв'ю;

- аналіз звітів про якість;

- сортування карт універсальних компетенцій;

- інші HR джерела (опитування, результати оцінки персоналу тощо).

4. Підготовка програм навчання:

- карта розвитку компетенцій;

- мета навчання;

- навчальний план;

- навчальні курси.

5. Проведення навчання:

- внутрішнє навчання;

- зовнішнє навчання.

6. Аналіз результатів:

Модель компетенцій забезпечує узгодження критеріїв підбору та оцінки персоналу зі стратегією організації, а також сприяє виявленню пріоритетних напрямків професійного розвитку працівників організації. Використання моделі компетенцій в області навчання і розвитку персоналу є ефективним інструментом формування планів навчання та розвитку працівників, дозволяючи при цьому максимально точно виявляти напрями навчання та розвитку і фокусувати навчальні заходи на приведення знань, навичок і умінь працівників до корпоративних стандартів, відображеним у компетенціях [38, С. 207]. Оцінка працівників організації, заснована на побудові моделі компетенцій, здатна пов'язати між собою всі елементи системи управління персоналом, надати інформацію для створення комплексної системи мотивації та стимулювання праці [39, С. 120].

2.2 Аналіз моделей компетенції персоналу в ТОВ «Діалог-Консалтинг»

Практична частина нашого дослідження буде ґрунтуватись на аналізі застосування системно-компетентнісного підходу в діяльності ТОВ «Діалог-Консалтинг».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Діалог-Консалтинг» є господарським товариством, створеним у встановленому чинним законодавством України порядку на засадах угоди між громадянами України шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку. Товариство створено (засновано) на невизначений строк. Учасниками Товариства є фізичні особи – громадяни України Протоколом Загальних зборів учасників від «05» серпня 2015 року, № 1/15. Зміна засновників /учасників/ товариства не відбувалась.

Цілями діяльності ТОВ «Діалог-Консалтинг» є одержання прибутку, забезпечення ринку послугами, роботами та товарами, створення робочих місць, задоволення суспільних потреб в товарах, роботах, послугах та реалізація на

підставі одержаного прибутку соціальних та економічних інтересів Учасників та працівників Товариства.

Місія ТОВ «Діалог-Консалтинг» взаємовигідне співробітництво і розвиток у сфері права, освіти, бізнесу та безпеки, а також підвищення рівня професіоналізму та якості послуг у цих сферах.

До видів діяльності ТОВ «Діалог-Консалтинг» належать:

- Код КВЕД 69.10 Діяльність у сфері права (основний);
- Код КВЕД 80.30 Проведення розслідувань;
- Код КВЕД 85.59 Інші види освіти, н. в. і. у.;
- Код КВЕД 70.21 Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю;
- Код КВЕД 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- Код КВЕД 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;
- Код КВЕД 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н. в. і. у.

З метою забезпечення стійкої діяльності, розвитку та удосконалення діяльності ТОВ «Діалог-Консалтинг» засновниками розроблено власні загальні «моделі компетенцій» до штатного персоналу (табл. 2.2) за посадами:

- директор — виконує управлінські функції (розпорядження, організація процесу, взаємодія з іншими суб'єктами, контроль тощо);
- юрист (адвокат) — надання правової допомоги юридичним та фізичним особам;
- бухгалтер — бухгалтерський облік;
- менеджер з розвитку — просування послуг організації, формування позитивного іміджу, аналіз ринку послуг тощо.

Моделі компетенції розроблено з урахуванням процесного та функціонального підходу до управління. Кожна штатна одиниця поєднує в собі

як управління певною функцією Товариства, так і управління процесом при створенні та супроводженні проектів.

Таблиця 2.2

Модель компетенцій персоналу ТОВ «Діалог-Консалтинг»

Компетенції	Якості, щодо компетенції
Когнітивні навички	<ul style="list-style-type: none"> — вміння використовувати на високому рівні логічне, інтуїтивне, критичне та творче мислення при вирішенні професійних завдань; — вміння будувати судження та умовиводи; — володіти методологічною основою для дослідження об'єктів, явищ і процесів; — здатність до об'єктивної оцінки поточної ситуації та прогнозування; — вміння мислити з урахуванням моральних норм; — сформована система особистих морально-етичних цінностей; — гнучкість мислення; — здатність до абстрактного мислення, аналізу і синтезу; — вміння працювати в умовах багатозадачності; — вміння працювати зі значними обсягами інформації; — вміння концентруватись та зосереджуватись на питанні, що досліджується; — вміння сформувати орієнтовану модель поведінки у проблемній ситуації; — вміння концентруватись на окремому питанні чи аспекті проблеми; — здатність застосовувати знання на практиці; — здатність до самоосвіти; — знання і розуміння предметної області та професії; — націленість на досягнення результату.
Орієнтація на потреби клієнта	<ul style="list-style-type: none"> — вміння визначати поточні попит та пропозицію та їх перспективи на ринку товарів та послуг, в т.ч. з розмежуванням території, цільової аудиторії; — здатність до спостережливості, тактовності та об'єктивності при визначенні потреб клієнта; — вміння визначати пріоритетність потреб та вимог клієнтів; — розуміння явних та неявних потреб і очікувань; — вміння будувати стійкі відносини з клієнтами; — здатність організувати ефективну клієнтоорієнтовану діяльність підпорядкованих працівників та/або підрозділів.
Самоостійність та відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> — здатність приймати рішення та нести за них відповідальність як самоостійно, так і колективно; — вміння обґрунтовувати і аргументувати обрану позицію; — бути відповідальним та докладати максимально можливі зусилля до виконання колективних рішень, чи інших рішень, виконання яких передбачено метою діяльності підприємства і до суті яких є власна окрема думка; — здатність до вчасного коригування прийнятих рішень та мінімізації шкоди від необґрунтованих чи неактуальних рішень; — здатність нести персональну відповідальність за окремий сектор діяльності та/або підпорядкований колектив.

Продовження таблиці 2.2

Співробітництво та управління конфліктами	<ul style="list-style-type: none"> — вміння будувати дискусію, визначати спірні питання та протиріччя; — вміння визначати стратегічну мету та тактичні завдання; — здатність до планування діяльності, контролю та організації робочого часу, здатність до пошуку альтернатив; — здатність до самоконтролю та керування емоціями і почуттями; — здатність до розмежування особистих потреб та інтересів з суспільними, корпоративними та інтересами інших осіб; — здатність до управління процесами, проектами та групами людей; — вміння працювати в команді; — здатність до формування та збереження позитивної ділової та особистої репутації, формування авторитетності та поваги з боку колег.
ІКТ навички	<ul style="list-style-type: none"> — володіння базовими програмами, пристроями та устаткуванням (цифровими носіями) для вирішення професійних завдань, в т.ч. створення документів, презентацій, розрахунків тощо; - здатність до орієнтування у відкритих базах даних; - вміння формування документів та обмін інформацією з використанням спеціальних пристроїв та технологій; - знання основних вимог діловодства та ділового листування, в т.ч. з використанням технологій та мереж; — здатність знаходити, обробляти і аналізувати інформацію з різних джерел; - вміння працювати з програмами щодо розробки та здійснення проектів.
Комунікативні здібності	<ul style="list-style-type: none"> — вміння вести та організувати діалог, дискусію, дебати, проводити та організувати публічні виступи; — проявляти такт та повагу при спілкуванні; — вміння будувати довірливі, конструктивні ті рівноправні відносини; — вміння визначати смисл та значення сприйнятого повідомлення; — вміти чітко та лаконічно висловлювати власну думку; — вміти ставити запитання; — вміння своєчасно та адекватно виявляти помилки чи обман у повідомленнях; — здатність розробляти і управляти проектами; — здатність спілкуватися іноземною мовою; — здатність до спілкування в усній та письмовій формі рідною мовою; — здатність по прояву щирого інтересу до співрозмовника; — вихованість; — знання правил етикету та особливостей міжкультурного спілкування; — вміння складати текстові повідомлення.

Для виявлення та оцінки рівня наявності кожної компетенції персоналу в ТОВ «Діалог-Консалтинг» (табл. 2.3) використовуються низка засобів, що застосовуються при підборі на посаду.

Таблиця 2.3

Засоби перевірки рівня компетенцій персоналу ТОВ «Діалог-Консалтинг»

Компетенції	Засоби перевірки
Когнітивні навички	Тест стандартними прогресивними матрицями Равена. Даний тест призначений для диференціювання підслідних за рівнем їх інтелектуального розвитку [40]. Посилання на проходження онлайн-тесту http://www.psiholocator.com/testy-iq/matricy-ravena .
Орієнтація на потреби клієнта	Інтерв'ю по компетенціях. Кандидат на посаду відповідає на питання: 1. Що є Вашим основним завданням? Аналізуєте Ви результати роботи? Наведіть приклад оптимізації роботи. 2. Наведіть приклад, коли Вам довелося залагоджувати конфлікт з клієнтом. Як Ви діяли і що відчували? Чим завершилася ситуація? 3. Наведіть приклад, коли Ви запропонували нове нестандартне рішення ситуації. Як Ви його реалізовували? Який був ефект? 4. Впроваджуєте Ви в роботу нові знання, технології, тенденції? Наведіть приклад. Який був ефект? 5. Чи були у Вас ситуації на попередній роботі, коли Ви не виконували план? Що цьому завадило? Які дії робили? Що допоможе уникнути в майбутньому? 6. Якими засобами Ви будете визначати потреби та очікування клієнтів?
Самостійність та відповідальність	Наявність даної компетенції виявляється шляхом спостереження за людиною. Його пунктуальність, готовність до співбесіди, наявність (при собі) необхідних документів, виявлення під час співбесіди власних, чітко сформованих суджень, уявлень та систему морально-етичних принципів.
Співробітництво та управління конфліктами	При співбесіді виявлення вміння визначати стратегічну мету та тактичні завдання; здатність до планування діяльності, контролю та організації робочого часу, здатність до пошуку альтернатив тощо. Проходження опитувальника особистісний, розроблений К. Томасом і призначений для вивчення особистісної схильності до конфліктного поведіння, виявлення певних стилів вирішення конфліктної ситуації [41] за посиланням: http://psytests.org/interpersonal/thomas1.html .
ІКТ навички	Даний вид компетенцій виявляється за допомогою виконання технічного завдання (ТЗ) по компетенціях. Технічне завдання має на увазі під собою, наприклад, здатність знаходити, обробляти і аналізувати інформацію з різних джерел; складання розпорядчого чи правового документу; аналітичної довідки, есе або аналіз та обробка заданої інформації засобами «Microsoft Office» тощо.
Комунікативні здібності	При наочному спілкуванні спостереження та виявлення у кандидата на посаду вміння вести та організувати діалог, дискусію, проявляти такт та повагу при спілкуванні, показувати достатній рівень культури мовлення тощо. А також проходження онлайн-опитувальника за посиланням http://www.hr-portal.ru/tool/oprosnik-ocenka-kommunikativnyh-navykov [42].

Оцінка компетенцій здійснюється шляхом інтерв'ювання співробітника, а також спостереження керівником на виявлення поведінкових проявів. Даний спосіб оцінки є, з одного боку суб'єктивним, тому що має оціночні категорії однієї людини, а з другого боку є достатнім для задоволення поточних завдань малого підприємства.

Для наочності та розмежування компетенцій фахівців ТОВ «Діалог-Консалтинг» були сформовані «профілі посад», які відображають оптимальний рівень володіння кожною (Рис. 2.2 – 2.5). Де:

0 рівень – наявність/відсутність даної компетенції не відіграє роль у трудовій діяльності;

1 рівень – потрібне мінімальне володіння компетенцією при виконанні трудових обов'язків;

2 рівень – достатній рівень володіння компетенцією в професійній діяльності;

3 рівень – достатньо високе володіння компетенцією, яке дозволяє професійно виконувати поставлені задачі;

4 рівень – високий, професійний рівень володіння компетенцією;

5 рівень – дана компетенція є головною, професійно необхідною.

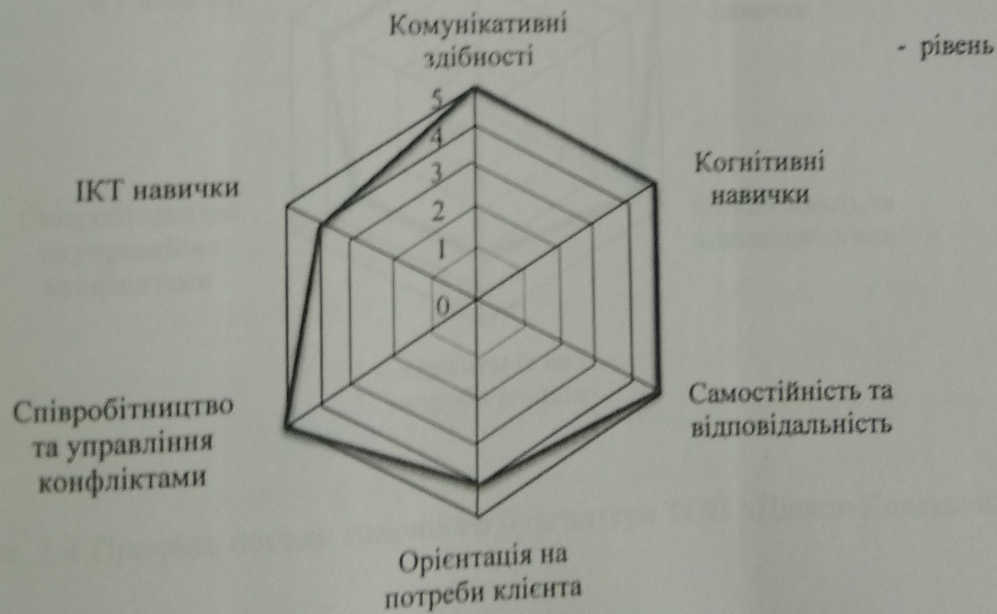


Рис. 2.2 Профіль посади директора ТОВ «Діалог-Консалтинг»

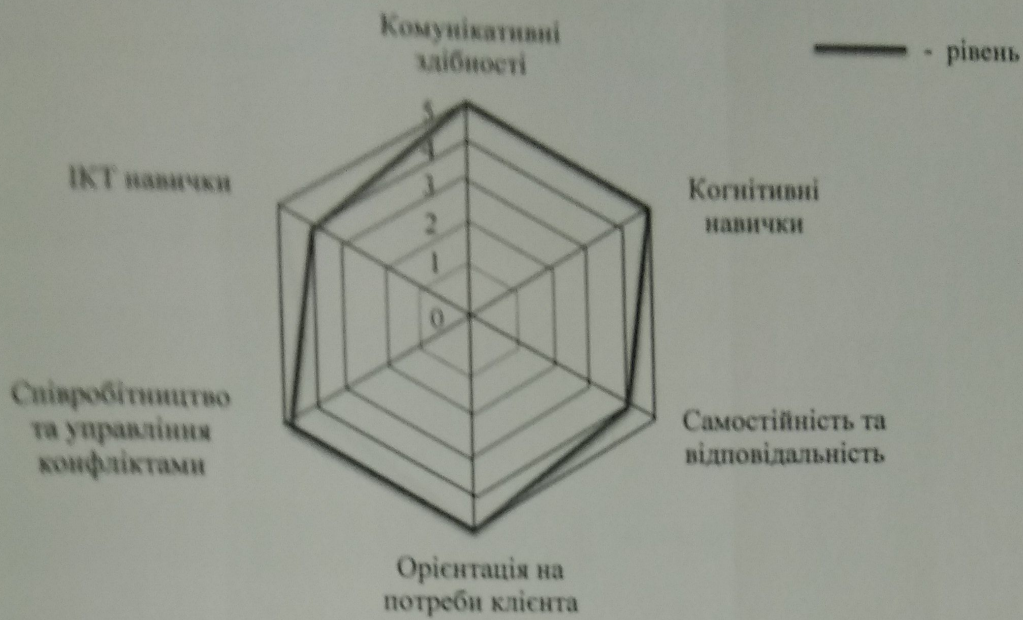


Рис. 2.3 Профіль посади юриста (адвоката) ТОВ «Діалог-Консалтинг»

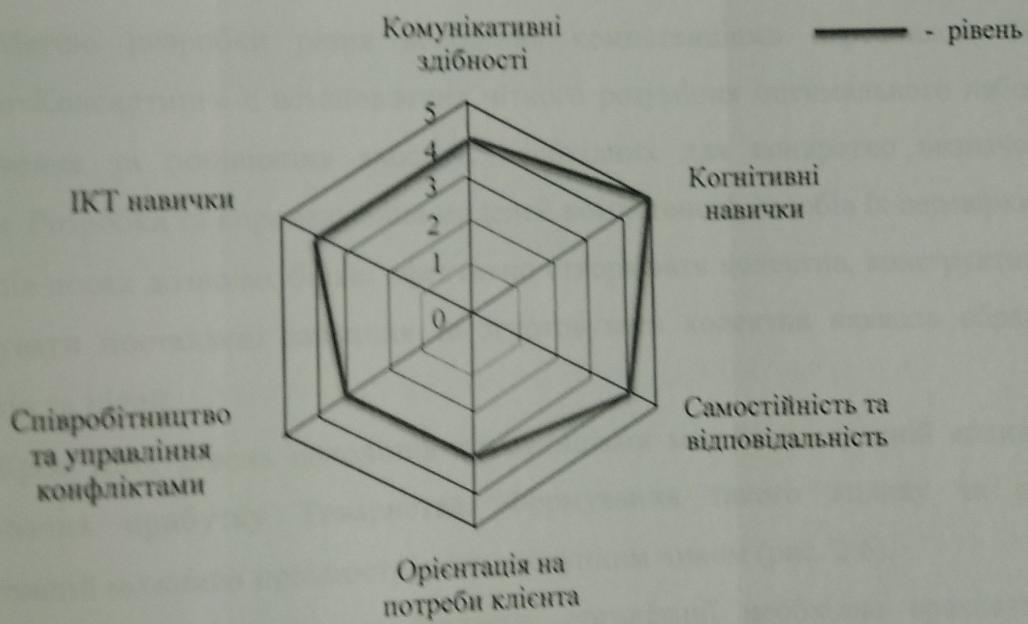


Рис. 2.4 Профіль посади головного бухгалтера ТОВ «Діалог-Консалтинг»

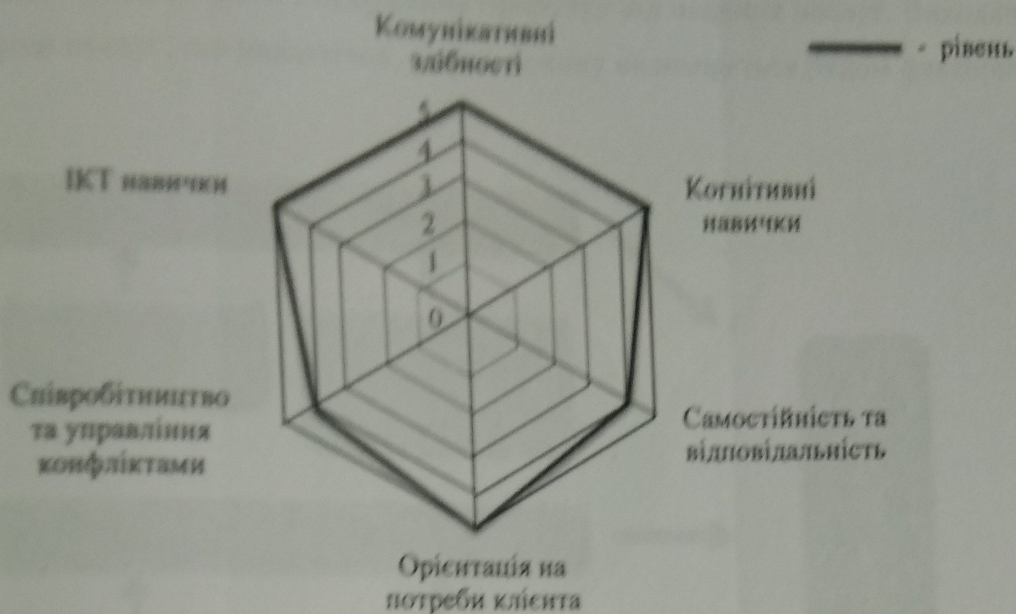


Рис. 2.5 Профіль посади менеджера з розвитку ТОВ «Діалог-Консалтинг»

Метою розробки рівня володіння компетенціями персоналом ТОВ «Діалог-Консалтинг» є встановлення чіткого розуміння оптимального набору, ранжування та порівняння якостей, необхідних для конкретно визначеної посади. Розробка та впровадження моделей компетенцій, засобів їх перевірки та профілів посад дозволяє більш ефективно створювати колектив, конструктивно вирішувати поставлені завдання та згуртовувати колектив навколо обраних проектів та цілей.

Крім того, рівень володіння компетенціями має безпосередній вплив на формування прибутку Товариства. Формування такого впливу та роль компетенцій можливо проілюструвати наступним чином (рис. 2.6).

Також, при планування бюджету організації необхідно враховувати витрати, які є складовою частиною при здійсненні будь-якої професійної діяльності.

Оскільки ТОВ «Діалог-Консалтинг» комерційне підприємство, то однією із головних цілей котрого є одержання прибутку від надання послуг. Виходячи з специфіки послуг, що надаються, рівень доходу визначається рядом факторів.

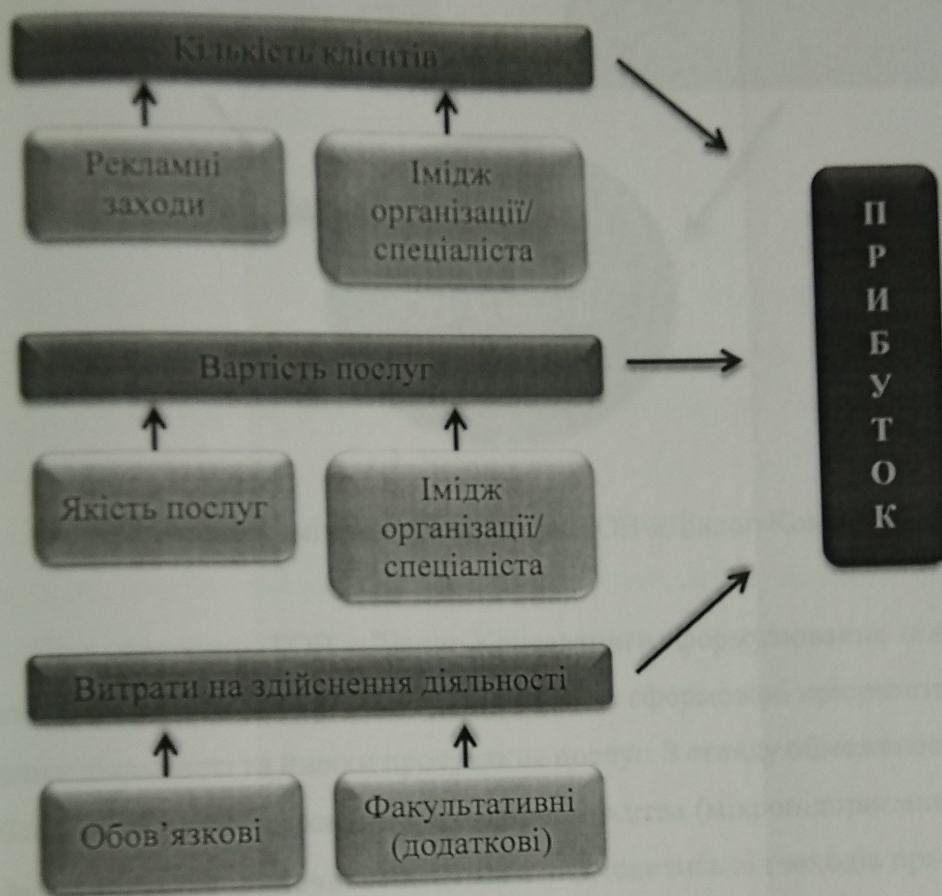


Рис. 2.6 Формування прибутку в ТОВ «Діалог-Консалтинг»

Володіння персоналом ТОВ «Діалог-Консалтинг» певними компетенціями відображає корпоративні цінності та культуру підприємства, що, в свою чергу, впливає на імідж організації (рис. 2.7).

Тобто володіння персоналом компетенціями є іміджевим кроком підприємства та засобом непрямой реклами.

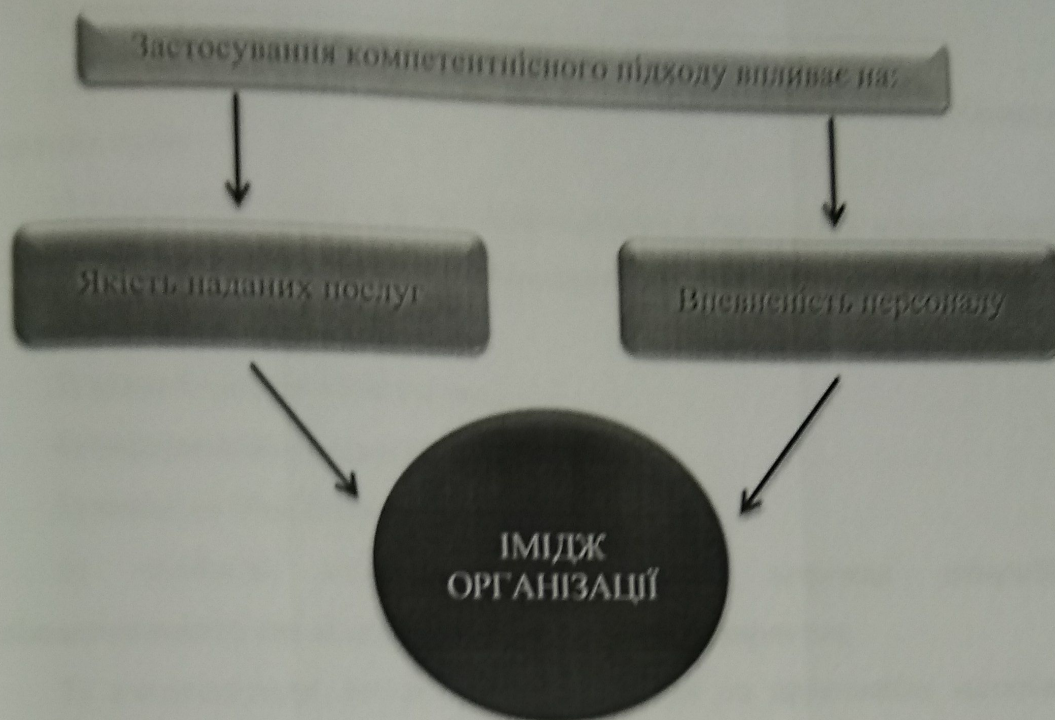


Рис. 2.7 Вплив компетенцій на імідж ТОВ «Діалог-Консалтинг»

При створенні ТОВ «Діалог-Консалтинг», формулювання цілей, місії та стратегії становлення та розвитку, також були сформовані пріоритети та основні напрями діяльності та шляхи просування послуг. З огляду обмеженості бюджету, особливостей ринку та характеру підприємництва (мікропідприємство), було прийнято рішення на початковому етапі відмовитись від заходів прямої реклами та акцентувати увагу на непрямій рекламі, що впроваджується в тому числі за рахунок реалізації системно-компетентнісного підходу. Суть цього підходу полягала в тому, що для просування послуг і створення іміджу ТОВ застосовувались такі заходи:

- 1) особиста участь у науково-практичних конференціях та інших публічних заходах з основної та суміжної тематики діяльності;
- 2) особиста участь співробітників у семінарах, форумах, тренінгах з висвітленням у ЗМІ, соціальних мережах та публікацією статей у блозі;
- 3) самостійне проведення безкоштовних семінарів, тренінгів із використанням безкоштовних ресурсів поширення оголошень чи реклами;

4) виготовлення поліграфічної продукції.

Основними платформами та засобами, що дозволяють реалізувати такі напрями були:

- 1) створення групи «Діалог-Консалтинг» в соціальній мережі «Фейсбук» (також була аналогічна група і в «Вконтакті» протягом 2015-2016 років);
- 2) корпоративний сайт ТОВ;
- 3) акаунт Google Мой бизнес;
- 4) інформаційно-аналітичний блог;
- 5) канал на YouTube;
- 6) особисті сторінки в соціальних мережах співробітників (співзасновників), які відображають діяльність Товариства;
- 7) виготовлення поліграфічної продукції та друкованих матеріалів до заходів.

Такі форми та засоби просування послуг мали перевагу також і в тому, що дозволяли швидко «включитись у середовище консалтингових послуг» для більш об'єктивного безпосереднього їх сприйняття та розуміння.

Для моніторингу та аналізу кількісних та якісних показників результативності заходів непрямої реклами та зацікавленості аудиторії застосовувались:

- 1) інструменти аналітики корпоративного сайту (Рамблер ТОП-100, Mail RU);
- 2) інструменти для аналітики групи у «ФБ»;
- 3) статистика блогу та відеоблогу;
- 4) інструменти аналітики «Google Мой бизнес»;
- 5) відкрита статистика на платформах безкоштовних оголошень;
- 6) проведення анкетування під час власних заходів та через групу у «ФБ» та «Вк».

Під час проведення заходів щодо непрямої реклами було зроблено висновки, що полягали у наступному.

1. При оцінці співвідношення кількості переглядів рекламних оголошень щодо безкоштовних заходів, котрі проводились ТОВ, до безпосередніх відвідувачів складала приблизно 10:1 (результативність приблизно 10%), при цьому кількість осіб, що виявляли бажання відвідати захід (попередньо реєструвались) становила у середньому 12-15% від кількості переглядів. Причинами неявки були переважно об'єктивні причини, не пов'язані із втратою інтересу до заходу. При проведенні платних заходів ситуація була дещо іншою. Так, при зростанні кількості переглядів, фактична результативність складала 1-3%, відмов від участі не спостерігалось (можливо за рахунок попередньої оплати заходу). З урахуванням особливостей проведення розрахунково-касових операцій ТОВ та вимог чинного законодавства, оплата безпосередньо під час заходу (як це практикується при більшості аналогічних заходів) в ТОВ не застосовувалась. Це могло бути одним із чинників такої результативності, оскільки попередня оплата з одного боку стимулює до відвідування заходу, а з іншого обмежує альтернативи споживача, який не має чітких установок, інтересів, поглядів чи розпорядку. Також на результативність заходів (платних та безоплатних) впливало місце проведення заходу – зручність розташування, імідж місця проведення, популярність теми заходу (тема «на слуху»), проведення одночасного інших заходів та святкувань тощо.

2. Результативність наступного звернення за послугою відвідувачів заходів складала близько 80%, що дає підстави стверджувати ефективність таких заходів, при цьому понад 50% звертались неодноразово. Збір та аналіз інформації щодо вдоволеності клієнтів не застосовувався оскільки специфіка послуг має переважно конфіденційний характер, крім того, основною причиною звернення за юридичними послугами частіш за все передусє проблема чи ситуація, яку особа не здатна вже вирішити самотужки.

3. Проведення заходів впливало не тільки на активність відвідувачів сайту, групи у «ФБ», блогу та відеоблогу, сторінки в «Google Мой бизнес», а й на безпосереднє звернення за послугою. Так, за аналізом даних проведеними з початку 2016 року до липня 2018 року в разі проведення заходів спостерігались

такі зміни у кількісних показниках: активність відвідувачів у групі «ФБ», збільшувалась на 30-50%; відвідувачів сайту – 100-250%; відвідувачів «Google Мой бизнес» - 100-200%; блог – 10-30%, відеоблог – 20-40%; дзвінків на мобільний чи запити через «Viber» або «ФБ» – 50-300%; безпосередніх звернень – 5-10%. Такі зміни спостерігались протягом 1-2 тижнів після проведення заходу.

4. Визначити чітко межі та характеристики цільової аудиторії не представилось можливим. Так, за статтю показники стабільні і складають 50:50, за віком переважає аудиторія 25-50 років, за рівнем доходу - середній та нижче середнього. Такі показники можуть бути пояснені особливостями постійних користувачів Інтернет та аудиторією, яка потребує допомоги у складній життєвій ситуації, що зумовлюється особливостями самої послуги.

Таким чином можна зробити висновки, що застосування системно-компетентнісного підходу виконує принаймні два основоположних завдання: з одного боку постійно підвищує якість послуг, а з іншого - на початковому етапі розвитку організації є ефективною непрямую рекламою, що не потребує значних витрат. Оскільки консалтингові послуги мають свою особливість та специфіку, то до статистичних показників, що надаються провайдерами ІТ послуг, необхідно ставитись критично та неупереджено. Такі показники однозначно не є самоціллю рекламної діяльності компанії та, інколи, через зайвий та надмірний «інформаційний шум» (а можливо і стимулювання самими провайдерами, оскільки їх мета також полягає у залученні клієнтів) не є цілком об'єктивними показниками. Також важливим аспектом є те, що якщо привернути увагу клієнта за рахунок «іміджу» можливо, то втримати його за цей же рахунок вкрай складно. В таких послугах клієнт очікує результату, що не завжди можливо досягти з урахуванням всіх обставин та фактів, що робить роботу з клієнтом «обережною та уважною». Тобто робота з клієнтом і робота над його «питанням» є більш пріоритетними, ніж заходи над його залученням. Активне залучення клієнта необхідне на початковому етапі формування суб'єкта підприємницької діяльності, і є забезпечуючим фактором на наступних етапах діяльності.

2.3 Заходи щодо розвитку компетенцій співробітників ТОВ «Діалог-Консалтинг»

Постійний розвиток компетенцій персоналу ТОВ «Діалог-Консалтинг» має забезпечити ефективне функціонування та підвищення конкурентоспроможності організації на ринку з одночасним вичерпанням освітнього, інтелектуального, творчого й культурного потенціалу працівників, задоволенням їхніх потреб у професійному навчанні, плануванні трудової кар'єри, професійно-кваліфікаційному просуванні та соціальному розвитку.

Тому керівництвом організації вжито ряд заходів щодо постійного набуття професійних якостей (в залежності від займаної посади), які, в свою чергу, мають прямий вплив на формування корпоративних компетенцій.

До таких заходів відносяться:

1. Підтвердження кваліфікації працівників — процедура визначення відповідності професійних знань, умінь і навичок працівників установленим законодавством вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня шляхом атестації.
2. Професійне навчання працівників — процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва.
3. Формальне професійне навчання працівників — набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок у навчальному закладі або безпосередньо у роботодавця відповідно до вимог державних стандартів освіти, за результатами якого видається документ про освіту встановленого зразка.
4. Неформальне професійне навчання працівників — набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок, не регламентоване місцем набуття, строком та формою навчання [43].

5. Інформальне навчання - самостійне опанування окремих галузей знань чи міждисциплінарних зв'язків.

Корпоративне навчання працівників ТОВ «Діалог Консалтинг» є обов'язковим та систематичним процесом, який складається із заходів відповідно до штатних посад.

Заходи щодо корпоративного навчання персоналом ТОВ «Діалог Консалтинг» за 2019 рік (відповідно до займаних посад):

1. Директор.

У відповідності до вимог чинного законодавства та необхідності розвитку підприємства та підвищення темпів його ділової активності як суб'єкта підприємницької діяльності, професійний розвиток директора передбачає удосконалення когнітивних та комунікативних навичок та здібностей, спрямованих на ефективне орієнтування у поточній ситуації, прогнозуванні, створенні моделі бажаного майбутнього підприємства та плануванні процесів щодо його досягнення. Вказані компетенції можуть удосконалюватись як за рахунок участі у неформальному чи формальному навчанні, так і самоосвіті (неформальному навчанні), що полягає у самостійному опануванні окремих галузей знань чи міждисциплінарних зв'язків.

Для досягнення цієї мети директор проходив неформальне навчання на онлайн платформах як в Україні, так і за кордоном, курси вивчення та удосконалення знання іноземних мов, брав особисту участь у заходах щодо професійної підготовки реформованої Національної поліції України в Закарпатській області та інших заходах, що сприяють формуванню позитивного іміджу та налагодженню комунікативних зв'язків.

2. Кур'єр (адвокат).

Згідно до Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» [44], адвокат зобов'язаний підвищувати свій професійний рівень, який спрямований на:

- збільшення їх практичних навичок;
- підвищення рівня усвідомлення ними правил адвокатської етики;

— підвищення рівня усвідомлення прав людини та основоположних свобод;

— навчання повазі до прав та інтересів клієнтів;

— навчання захисту прав клієнтів і сприянню їхньому здійсненню;

— навчання сприянню належному здійсненню судочинства та реалізації права на справедливий суд;

— заохочення до участі у наданні безоплатної правової допомоги;

— інше поглиблення, розширення й оновлення їх професійних знань, вмінь та навичок [45].

З огляду законодавчих та професійно-етичних вимог до здійснення адвокатської діяльності можна констатувати, що підвищення професійного рівня спрямовано як на розвиток та підвищення рівня професійної компетентності, так і розвинення компетенцій адвоката. Вказані обставини забезпечують надання професійних правових послуг належної якості та стимулюють осіб, які обрали цю професію, до розвитку.

Дотримуючись цих вимог, адвокатом ТОВ «Діалог-Консалтинг» були відвідані ряд заходів: семінари, міжнародні науково-практичні конференції тощо (Додаток А). За участь у кожному із заходів, нараховувалися бали, які наприкінці року підсумовувалися та подавалися до Ради адвокатів Запорізької області. За мінімальної кількості 10 необхідних балів, адвокатом було набрано 25 залікових балів, при цьому тематика заходів обиралась з урахуванням специфіки діяльності організації.

3. Бухгалтер.

Згідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [46], бухгалтерський облік та фінансова звітність ґрунтуються на таких принципах:

— повне висвітлення - фінансова звітність повинна містити всю інформацію про фактичні та потенційні наслідки господарських операцій та подій, здатних вплинути на рішення, що приймаються на її основі;

— автономність - кожне підприємство розглядається як юридична особа, відокремлена від її власників, у зв'язку з чим особисте майно та зобов'язання власників не повинні відображатися у фінансовій звітності підприємства;

— послідовність - постійне (з року в рік) застосування підприємством обраної облікової політики. Зміна облікової політики можлива лише у випадках, передбачених національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, міжнародними стандартами фінансової звітності та національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку у державному секторі, і повинна бути обґрунтована та розкрита у фінансовій звітності;

— безперервність - оцінка активів та зобов'язань підприємства здійснюється виходячи з припущення, що його діяльність буде тривати й надалі;

— нарахування - доходи і витрати відображаються в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності в момент їх виникнення, незалежно від дати надходження або сплати грошових коштів;

— превалювання сутності над формою - операції обліковуються відповідно до їх сутності, а не лише виходячи з юридичної форми;

— єдиний грошовий вимірник - вимірювання та узагальнення всіх господарських операцій підприємства у його фінансовій звітності здійснюються в єдиній грошовій одиниці;

— інших принципах, визначених міжнародними стандартами або національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, або національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку в державному секторі залежно від того, які з наведених стандартів застосовуються підприємством.

З метою дотримання принципів ведення бухгалтерського обліку, формування звітності та дотримання вимог чинного податкового законодавства професійний розвиток бухгалтера в організації передбачає участь у вебінарах, семінарах та інших заходах, що організуються як державними інституціями - Державною фіскальною службою, управлінням статистики в Запорізькій області, так і недержавних організацій на платній та безоплатній основі.

Протягом 2019 року бухгалтером взято участь у двох вебінарах ДФС у Черкаській області, двох семінарах, організованих ДФС у Запорізькій області, а також розроблено презентаційний матеріал та особисто проведено он-лайн вебінар на тему: «Блокування податкових накладних» у жовтні 2018 року.

4. Менеджер з розвитку.

У відповідності вимог до кваліфікації штатної посади менеджера з розвитку, а також завдань і цілей, що ставляться перед такою особою стосовно конкурентоспроможності підприємства, професійний розвиток полягає не тільки в удосконаленні компетенцій та розвитку і підвищення рівня компетентності у досліджуваних питаннях, але й обізнаності щодо тенденцій у суспільно-економічних відносинах. Для досягнення цієї мети в товаристві передбачено акцентування професійного розвитку менеджера на комунікативних, когнітивних, клієнтоорієнтованих та ІКТ компетенціях.

Протягом 2019 року менеджером з розвитку здійснено проходження формального навчання та неформального навчання щодо удосконалення знань та навичок у сфері управління, технології та просування послуг як на очній так і заочній формі, взято участь у семінарі-презентації за участю представників «Google» щодо «таргетування» реклами в мережі Інтернет та використання технологій у господарській діяльності, а також самоосвіта за напрямками розширення можливостей використання технологічних інновацій в практичній діяльності підприємства.

В основу визначення напрямів професійної підготовки персоналу ТОВ «Діалог-Консалтинг» покладено твердження про те, що розвиток та підвищення рівня професійної компетентності особи в свою чергу сприяє розвитку її компетенцій.

Враховуючи те, що ТОВ «Діалог-Консалтинг» є суб'єктом підприємницької діяльності, отже застосування компетентнісного підходу повинно позитивно впливати на прибутковість підприємства. Важливими факторами, що впливають на результативність є збільшення продуктивності праці та зменшення собівартості послуг.

Окремі аспекти впливу застосування компетентнісного підходу на формування іміджу підприємства та прибутковість підприємства вже розглядалось в підрозділі 2.2., тому для більшої об'єктивності аналізу необхідно врахувати і кількісні показники фінансової діяльності.

Аналізуючи фінансову діяльність підприємства слід зазначити те, що ТОВ застосовується спрощена системи оподаткування, обліку та звітності та є платником єдиного податку 3-ї групи зі ставкою єдиного податку 5%. Також, відповідно до Наказу Міністерства фінансів України № 186 та Наказу Міністерства фінансів України № 422 в ТОВ застосовується спрощений План рахунків бухгалтерського обліку та проста форма бухгалтерського обліку. Вказані обставини зумовлюють те, що витрати підприємства не впливають на базу оподаткування, а отже завданням менеджменту підприємства є мінімізувати витрати та забезпечення рентабельності діяльності. Крім того, з огляду спрощеного плану рахунків та застосування журнально-ордерної системи обліку деталізація витрат носить узагальнюючий характер.

З метою оцінки ефективності просування послуг та результативності заходів непрямой реклами на підприємстві було розроблено окрему документацію для внутрішнього (службового) обмеженого використання керівництвом.

У попередньому підрозділі вказувалось, що витрати умовно можна поділити на обов'язкові та факультативні. До факультативних витрат відносяться і витрати на навчання персоналу. Аналізуючи документацію щодо ефективності поєднання компетентнісного підходу із заходами непрямой реклами та окремими фінансовими показниками за період з початку 2017 року до 2019 року (включно), поряд із висновками, зазначеними у підрозділі 2.2., можна визначити окремі показники, що полягають у наступному.

1. Протягом вищевказаного періоду відбувалось поступове зменшення частки витрат на навчання (самонавчання) персоналу, що використовувалось як заходи непрямой реклами в загальному обсязі витрат, при цьому річні витрати протягом даного періоду зазнавали коливань в межах 5% (коливання викликані

зміною ставок податку, зміною вартості орендованого майна тощо). За вказаний період діяльності також спостерігалось поступове зростання доходу від здійснення діяльності (рис. 2.8). Вказані зміни відбувались за рахунок зменшення собівартості власних заходів і використання додаткових можливостей новітніх технологій та засобів. Узагальнюючі дані наведено у наступній таблиці 2.4.

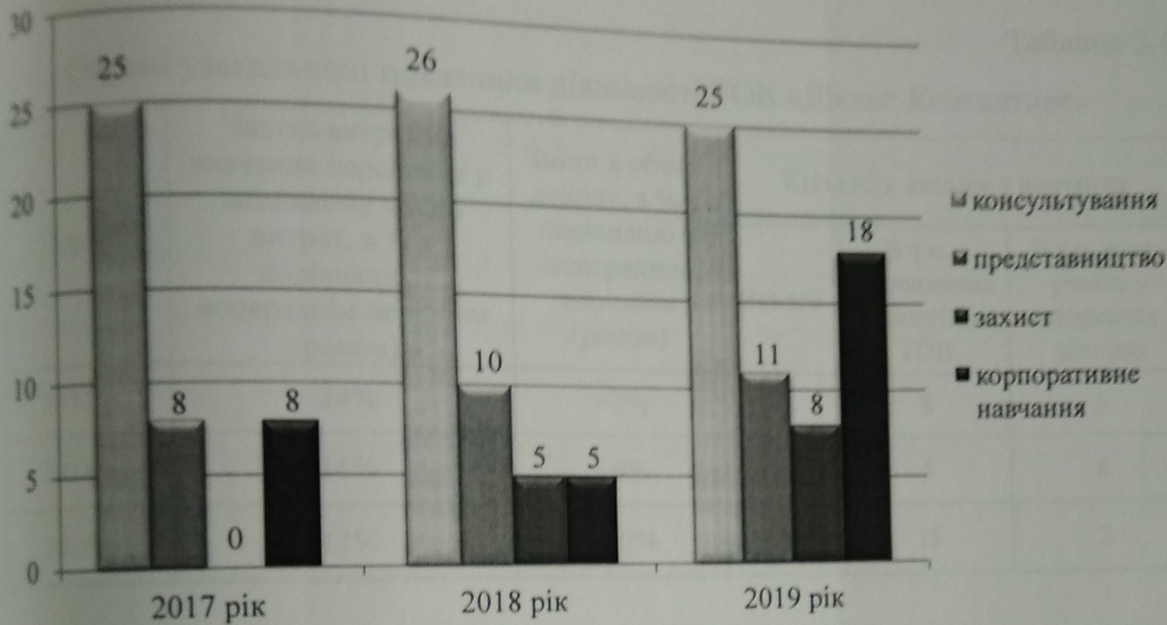


Рис. 2.8 Кількість наданих послуг в ТОВ «Діалог-Консалтинг» за 2017-2019 рр.

2. Перехід на альтернативні заходи навчання та використання новітніх технологій та засобів з огляду підвищення рівня обов'язкових витрат у зв'язку із зростанням цін та оподаткування дозволив забезпечити стабілізацію загального рівня витрат.

3. Погіршення соціально-економічного рівня в країні, низька платоспроможність громадян, що потребують правової допомоги, популяризація безоплатної правової допомоги, відмова підприємств від навчання персоналу на умовах аутсорсингу чи використання більш дешевих способів (перехід на самостійне, онлайн навчання тощо) з метою оптимізації витрат, а також зростання кількості суб'єктів, що здійснюють проведення «навчання» та надають юридичні послуги, в т.ч. на умовах грантової (в т.ч. політичної)

зміною ставок податку, зміною вартості орендованого майна тощо). За вказаний період діяльності також спостерігалось поступове зростання доходу від здійснення діяльності (рис. 2.8). Вказані зміни відбувались за рахунок можливостей новітніх технологій та засобів. Узагальнюючі дані наведено у наступній таблиці 2.4.

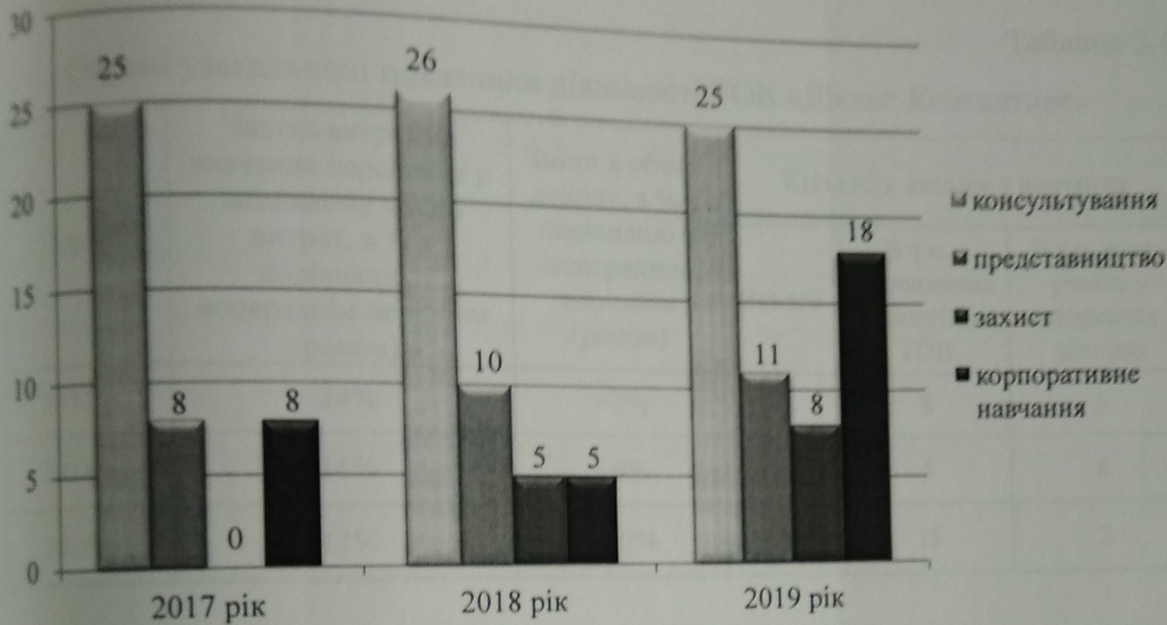


Рис. 2.8 Кількість наданих послуг в ТОВ «Діалог-Консалтинг» за 2017-2019 рр.

2. Перехід на альтернативні заходи навчання та використання новітніх технологій та засобів з огляду підвищення рівня обов'язкових витрат у зв'язку із зростанням цін та оподаткування дозволив забезпечити стабілізацію загального рівня витрат.

3. Погіршення соціально-економічного рівня в країні, низька платоспроможність громадян, що потребують правової допомоги, популяризація безоплатної правової допомоги, відмова підприємств від навчання персоналу на умовах аутсорсингу чи використання більш дешевих способів (перехід на самостійне, онлайн навчання тощо) з метою оптимізації витрат, а також зростання кількості суб'єктів, що здійснюють проведення «навчання» та надають юридичні послуги, в т.ч. на умовах грантової (в т.ч. політичної)

комерційної діяльності, зумовлювали погіршення умов для прибутковості діяльності ТОВ. Проте, завдяки систематичному проведенню навчання та здійсненню заходів непрямої реклами дозволили зберегти поступове зростання рівня доходів підприємницької діяльності, в т.ч. і за рахунок розширення спектру послуг щодо здійснення адвокатської діяльності та участі у кримінальному процесі.

Окремі узагальнені показники діяльності ТОВ «Діалог-Консалтинг» Таблиця 2.4

Період	Частка витрат на навчання персоналу у загальному обсязі витрат, в % у порівнянні з попереднім періодом (роком)	Зміни в обсязі доходу, в % у порівнянні з попереднім періодом (роком)	Кількість заходів з навчання		
			Всього	В т.ч. проведених самостійно ТОВ	В т.ч. взято участь у сторонніх заходах
2017 р.	24%	+2%	13	8	5
2018 р.	16%	+6%	11	5	6
2019 р.	12%	+10%	20	18	2

4. Застосування компетентнісного підходу дозволяє за рахунок підвищення якості послуг та створення позитивного стійкого іміджу підвищувати вартість послуг, проте в існуючих соціально-політичних умовах таке зростання можливе лише в межах 10-15%.

5. Види діяльності ТОВ – юридичні послуги, консультування та навчання сьогодні в Україні мають хаотичний характер та у короткостроковій перспективі не мають тенденції до стабілізації. Таке становище не дає з можливості з достатньою вірогідністю прогнозувати майбутнє цього сектора підприємницької діяльності. Так, за стандартами, що існували у радянські часи щодо кількості адвокатів на наявне населення складали 1:15000 (тобто один адвокат на 15 тис. населення), а сьогодні чисельність адвокатів в Україні складає понад 40 тис., при цьому у перспективі до кінця 2018 року буде сягати 50 тис., що складає менше ніж 1:1000. Наявність суб'єктів підприємницької діяльності (фізичних та юридичних осіб), як потенційних клієнтів, не полегшує становище, оскільки

кількість осіб, що мають юридичну освіту та працюють на підприємствах чи надають послуги не маючи свідоцтва адвоката сягає значних розмірів і не має точних показників, придатних для об'єктивного аналізу. Поступова «монополія адвокатури» суттєво не впливає позитивність прогнозів, оскільки суттєвих змін зазнало і чинне законодавство, що фактично зменшує кількість можливих судових проваджень.

Стосовно консультаційних послуг та навчання, то фахівцями неодноразово визначалось, що фізичні особи будуть «замовниками» таких послуг лише при наявності «вільних коштів», при цьому витратити на навчання, вони згодні лише приблизно 10% від цих вільних коштів. З урахуванням соціального становища в Україні та «бідність» найбільш активної частини населення у віці 20-40 років, що основними потенційними замовниками цих послуг, підстави для створення позитивних прогнозів у цьому розрізі також відсутні.

6. Витрати на навчання персоналу мають мінливий характер і залежать від розвитку новітніх технологій, актуальності, кількості та якості суб'єктів що проводять заходи з підвищення кваліфікації. Проте, зменшити їх до частки меншої ніж 5% від загальної кількості витрат за умови загальної стабільності (коливань у межах 5%) є недоцільним, а збільшити понад 15% не є можливим, оскільки в короткостроковій та середньостроковій перспективі лише обов'язкові витрати (податкове навантаження, оренда та обслуговування майна та ресурсів тощо) складає та будуть складати приблизно 50-75% від доходу.

Таким чином застосування компетнтнісного підходу є ефективним засобом, що дозволяє підвищити не тільки якість та вартість послуг, але й сформувати стійкий позитивний імідж, що є нематеріальним активом і в разі складності оточуючого середовища, може мати вирішальний вплив на можливість потенційного «існування» та розвиток бізнесу.

Підсумовуючи навчально-організаційні заходи щодо розвитку компетенцій співробітників організації слід зазначити, що основною метою є спрямування кожної особи до гармонійного всебічного розвитку та прагнення до удосконалення. Таке спрямування кожної людини зумовлено необхідністю

кваліфікації кожної особи до задоволення як власних потреба та бажань, так і потреб і бажань інших (близьких) осіб. Прагнення до постійного удосконалення та розвитку, а також ідеали, цілі та задачі кожної особи зумовлюються як системою власних морально-етичних принципів (орієнтирів), так і навколишнім середовищем, що має відображення передусім в інформаційному середовищі, яке, в свою чергу, зумовлюється конкретним етапом суспільно-економічних відносин країни та світу в цілому. Підприємство не може повною мірою задовольнити потреби розвитку своїх співробітників, а тому має на меті допомогти у професійному зростанні з урахуванням здібностей, бажань та прагнень кожної, конкретно визначеної, особи. Професійний розвиток спрямований на розвиток компетенцій, що дозволяють співробітникам адекватно сприймати оточуюче середовище, прогнозувати можливе майбутнє, будувати модель бажаного майбутнього, приймати відповідальні рішення, планувати діяльність та управляти процесами.

Проаналізувавши другий розділ кваліфікаційної роботи магістра, можна констатувати, що основі сучасного менеджменту лежить розуміння того, що для ефективного управління організацією керівництву необхідно знання можливостей персоналу, що передбачає виявлення і вивчення компетенцій співробітників з метою максимального використання їх потенціалу, а також своєчасного та цілеспрямованого його розвитку.

Управління за компетенціями — це підхід до управління персоналом, який зосереджений на визначенні особистісного потенціалу і спрямований на стратегічний розвиток компанії, актуальний при вирішенні таких завдань як управління кар'єрою, перспективне навчання та розвиток, оцінка персоналу, відбір персоналу, організаційні зміни, стимулювання персоналу.

Модель компетенцій — це набір ключових компетенцій, необхідних працівникам для успішного досягнення стратегічних цілей організації, з конкретними показниками їх проявів у професійній діяльності.

Модель компетенцій забезпечує узгодження критеріїв підбору та оцінки персоналу зі стратегією організації, а також сприяє виявленню пріоритетних напрямків професійного розвитку працівників організації.

З метою забезпечення стійкої діяльності, розвитку та удосконалення діяльності ТОВ «Діалог-Консалтинг» засновниками розроблено власні загальні моделі компетенцій» до штатного персоналу за відповідними посадами: директор, юрист (адвокат), бухгалтер, менеджер з розвитку.

Метою розробки рівня володіння компетенціями персоналом ТОВ «Діалог-Консалтинг» є встановлення чіткого розуміння оптимального набору, ранжування та порівняння якостей, необхідних для конкретно визначеної посади. Розробка та впровадження моделей компетенцій, засобів їх перевірки та профілів посад дозволяє більш ефективно створювати колектив, конструктивно вирішувати поставлені завдання та згуртовувати колектив навколо обраних проектів та цілей.

Корпоративне навчання працівників ТОВ «Діалог-Консалтинг» є обов'язковим та систематичним процесом, який складається із заходів відповідно до штатних посад.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ3.1 Глобалізаційні процеси та їх вплив на формування компетентнісного
лідера

Сучасний світ мінливий, різноманітний, мультикультурний та багатовекторний. Проте, незважаючи на різноманіття та існуючі протиріччя відбуваються певні процеси, що мають назву «глобалізаційні процеси» або «глобалізація». Слід зазначити те, що здебільшого глобалізація розуміється як процес, що руйнує національні кордони, інтегрує національні економіки, культури, технології та управління, а також створює складні відносини та взаємозв'язки, опосередковані через різноманітні потоки, котрі включають в себе людей, капітали, ідеї та інше» [47] або «процес політичної, економічної та культурної інтеграції та уніфікації, основними наслідками якої є світовий розподіл праці, переміщення у світових масштабах капіталів, людських на виробничих ресурсів, стандартизація законодавства, економічних та технологічних процесів, зближення та злиття культур різних країн» [48; 49; 50]. Сьогодні одностайної думки щодо суті та наслідків цих процесів немає як в суспільній думці, так і серед науковців [48; 51, С. 21-22]. Крім того, такі процеси також мають своїх амбітних як прихильників, так і противників [52].

Враховуючи те, що глобалізаційні процеси призводять до певної стандартизації та уніфікації в різних сферах суспільних відносин, то такі тенденції охопили і сферу навчання – освіти та підготовки персоналу до виконання професійних завдань. Така необхідність викликана як інтересами світових країн та транснаціональних компаній, так і громадян, які бажають забезпечити себе зайнятістю та матеріальним достатком.

В питання навчання та професійної підготовки персоналу також існують різні підходи від необхідності запровадження запозичення та/або експортування освітніх послуг», створення їх мобільності, формування конкурентоспроможності власних освітніх послуг, участі в рейтингах та оцінюваннях до уніфікації рейтингового оцінювання чи розробки власних підходів до навчання [53]. Напрями діяльності вітчизняної системи освіти також вказують на включення освітнього простору України до світових тенденцій. Так, з 2020 року Україна вперше візьме участь у світовому проекті PISA в якому візьмуть участь 15-річні учні, які навчаються не нижче, ніж у сьомому класі. Саме такий вік учасників тестування був обраний з огляду на те, що в більшості країн-учасниць саме в цьому віці учні закінчують основну школу, і вимоги до учнів у цих країнах не надто відрізняються [54].

Сучасною міжнародною спільнотою запроваджено різноманітні міжнародні рейтинги та бази даних, що дозволяють не тільки визначати показники за окремими видами діяльності, а й ранжувати країни за ними. До них можемо віднести: «Індекс глобалізації країн світу за версією KOF» [55]; «Глобальний індекс конкурентоспроможності» [56]; «Індекс рівня освіти в країнах світу» (Education Index) — комбінований показник Програми розвитку ООН (ПРООН) [57]; «Індекс ефективності національних систем освіти» (Global Index of Cognitive Skills and Educational Attainment) — дослідження за версією британської компанії Pearson [58]; «Рейтинг національних систем вищої освіти» (U21 Ranking of National Higher Education Systems) — дослідження за версією міжнародної мережі університетів Universitas 21 [59] тощо. Щодо рейтингів в системі навчання та освіти точиться найбільша дискусія, що полягає у в проблемних питаннях, котрі стосуються як визначення їх базових показників, так і об'єктивності, значення та доцільності взагалі.

В ході експертних сесій Global Education Futures і Future Skills виділили і верифікувати ряд трендів, що роблять істотний вплив на всі сектори економіки і визначають те, як буде виглядати робочий процес в доступному для огляду

майбутньому. Ці тренди в тій чи іншій мірі знайомі більшості експертів, що займаються питаннями економіки і суспільства майбутнього [9, С. 12-13].

1. Технологічні.

— Цифровизація всіх сфер життя. Оцифрованих даних стає більше, інтернет стає доступнішим, а технології цифровізації освоюють все нові області людської діяльності.

— Автоматизація та роботизація. Розвиток автономних систем, здатних на складні фізичні і когнітивні дії, трансформує роль людської праці в усіх секторах економіки.

2. Соціальні.

— Демографічні зміни. Зростання тривалості життя, зростання ролі жінок в економіці та зміна моделі дитинства визначають новий соціальний ландшафт.

— Становлення мережевого суспільства. Виникнення нових більш гнучких способів управління компаніями і спільнотами доповнюється розвитком мережевих технологій і поширенням рішень, заснованих на технології blockchain.

3. Техно-соціальні.

— Глобалізація (економічна, технологічна і культурна). Виробничі ланцюжки, споживчі товари, наукові знання і культурні коди виникають і існують в сверхсв'язном світі, де посилюється роль транснаціонального співробітництва.

— Екологізація. Зростаючі увагу до екології у споживачів і виробників супроводжується перетворенням самого поняття екологічності і широким поширенням екологічних метафор в бізнесі.

4. Метатренд.

— Прискорення. Всі перераховані зміни відбуваються під впливом одного загального метатренда – зростаючої швидкості змін. Нові технологічні рішення і соціальні практики виникають все швидше. Цей метатренд не тільки впливає на зазначені зміни, але і задає темпи оновлення навколишнього світу - темпи, до яких не готові більшість нині існуючих соціальних інститутів.

В різних країнах вплив цих трендів буде відчуватися по-різному. У деяких воно вже помітно в більшості секторів економіки, а в інших буде спостерігатися відкладений ефект. Але навіть будучи стримуванними, ці зміни все одно рано чи пізно нададуть відчутний вплив на кожну людину, не залежно від його місцезнаходження, і сформуують економічний і соціальний устрій XXI століття [9, С. 13].

Щодо особливостей глобалізаційних процесів, які мають відношення до предмету та мети нашого дослідження, то тут слід визначити тенденції, що впливають саме на малий бізнес. Світові тенденції часто вказують на негативні чинники, що позначаються на розвитку малого бізнесу та його можливостях. До таких тенденцій можна віднести:

- низький рівень зацікавленості з боку органів державного управління в розвитку малого бізнесу через зосередження управління країнами представниками великого бізнесу та вплив на світову та державну економіку та політику транснаціональних корпорацій [60; 48];
- збільшення рівня бідності та розшарування населення, при якому різниця між найбіднішими та найбагатшими сягає значних розмірів (вісім найбагатших людей світу володіють таким самим достатком, як 3,6 млрд. найбідніших) [61];
- спрямованість застосування технологій до контролю над суспільством [62; 63];
- спрямованість до закриття соціальних ліфтів та кастовість суспільства [64; 65];
- збільшення кількісних показників вимушеної міграції [66; 67; 68];
- зростання напруженості між країнами, активізація «торгівельних», «інформаційних» і «гібридних» війн та протекціонізму [69];
- криза управління (державного та міжнародного) та авторитету міжнародних інституцій [70].

Через виключність в економічні процеси та фактично безапеляційну залежність малого бізнесу від державної політики та суспільної думки,

представники цього сектору вимушені тільки спостерігати та адаптуватись до нових та нововведень. Це у свою чергу, вимагає від них зосереджувати свою увагу на якісному та швидкому моніторингу та адаптації до процесів, а отже і гнучкості та здатності до цього власного персоналу та менеджменту.

Застосування системно-компетентнісного підходу дозволяє більш ефективно впливати на розвиток персоналу, забезпечувати оперативне (швидке) вирішення у проблемні питання. На цьому наголошувалось і в Рекомендації 2006/962/ЄС Європейського Парламенту та Ради (ЄС) «Про основні компетенції для навчання протягом усього життя» від 18 грудня 2006 року [23].

Відповідно до умов та цілей Європейських еталонних рамок «оскільки глобалізація у Європейському Союзі продовжується, кожному громадянину необхідна широка сфера основних компетенцій для зручного пристосування до пов'язаного в усіх сферах світу, що швидко змінюється». У вказаному документі визначено, що освіта, виконуючи подвійну функцію - соціальну та економічну, відіграє особливу роль у наданні європейським громадянам основних компетенцій для зручного пристосування до таких змін.

У цьому контексті основними цілями цих еталонних рамок є наступні.

1. Встановити та визначити основні компетенції, необхідні для особистої реалізації, активного громадянського життя, соціальної єдності та можливості працевлаштування для суспільства, що будується на знаннях.

2. Підтримати роботу держав-членів у забезпеченні молоді початковою освітою, отримавши яку, вони розвинуть основні компетенції, які є достатніми для дорослого життя, і яка формує основу для подальшого навчання та роботи, а також забезпеченні дорослих можливістю розвивати та вдосконалювати основні компетенції протягом усього життя.

3. Створити європейський еталонний рівень для політичних діячів, надавачів послуг з освіти, роботодавців та самих осіб, що навчаються, для допомоги у досягненні узгоджених цілей на державному та європейському рівні.

4. Створити систему подальших дій на рівні Співтовариства в межах
 Робочої програми з освіти та професійної підготовки 2010 та програм
 Співтовариства з освіти та професійної підготовки [23].
 З огляду сучасного стану та тенденцій у суспільних відносинах саме такі
 повинні ставити перед собою і малий бізнес при організації роботи з
 персоналом.

3.2 Перспективи застосування компетентнісного підходу при підборі персоналу в організаціях України

Глобалізаційні тенденції, що викликані стрімким технологічним розвитком, а також необхідність швидкого реагування на потреби суспільства диктують сучасне застосування нових методик та підходів при наборі персоналу в організацію.

За даним міжнародної консалтингової компанії Deloitte існує велика різниця між швидкістю розвитку технологій (мобільні технології, сенсори, штучний інтелект, когнітивні обчислення, аналітика даних) і результативністю бізнесу, яка продовжує збільшуватися (рис. 3.1), що позначається на ефективності послуг і відповідно на економічному результаті організації.

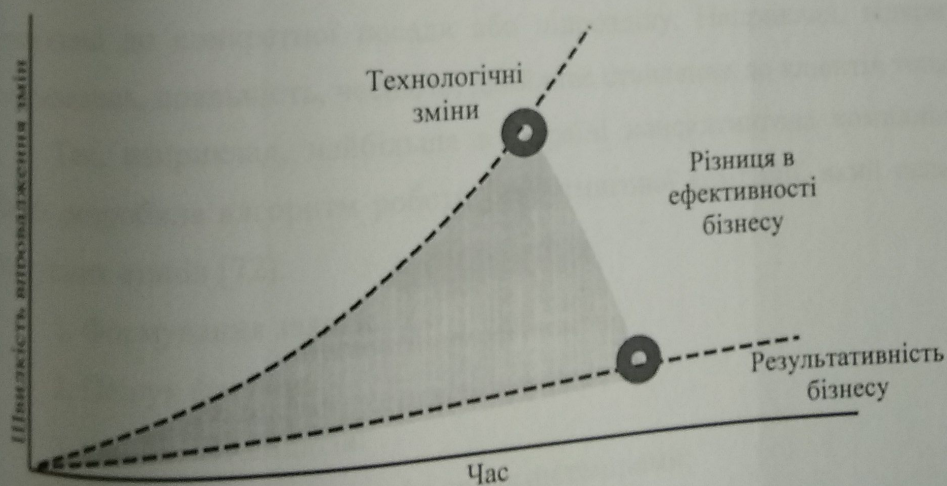


Рис. 3.1 Різниця між швидкістю розвитку технологій та результативністю бізнесу

Так, за результатами міжнародного дослідження у 2018 були виділені міжнародні тенденції в сфері управління персоналом, до яких входять наступні [71]:

1. Створення організації майбутнього: актуально вже сьогодні.
2. Кар'єра і навчання: в режимі реального часу і на постійній основі.
3. Залучення персоналу: потреба в когнітивному підборі.
4. Досвід співробітників: не тільки корпоративна культура і залученість.
5. Управління ефективністю: діяти напевно.
6. Нове лідерство: розширюючи межі.
7. Автоматизація HR: платформи, люди, процеси.
8. Тенденція HR-аналітика: прокладаючи новий маршрут.
9. Соціокультурний різноманіття і рівні можливості: між теорією і практикою.
10. Майбутнє роботи: посилення трудових ресурсів.

Дані цього дослідження говорять про те, що значну роль в управлінні персоналом відводять саме його індивідуальним особливостям (компетенціям) в організації та потребами у постійному навчанні.

В багатьох українських організаціях вже існують сформульовані корпоративні компетенції, тобто якості, які повинні бути добре розвинені у співробітників компанії. Зазвичай визначаються якісь узагальнені якості, не прив'язані до конкретної посади або підрозділу. Наприклад, відкритість для нововведень, лояльність, чесність, дбайливе ставлення до клієнтів тощо.

Так, наприклад, найбільша в Україні консалтингова компанія «Golden Staff» розробила алгоритм роботи рекрутингової компанії, який складається з наступних етапів [72]:

1. Формування заявки.
2. Пошук фахівця.
3. Оцінка кандидатів:
 - структуроване інтерв'ю за компетенціями;
 - онлайн-оцінка лідерського потенціалу Hogan;
 - глибинне інтерв'ю;

4. Оцінка професійної придатності.

5. Перевірка рекомендацій кандидата.

6. Подання кандидатів роботодавцю.

7. Супровід роботодавця і кандидата після працевлаштування.

До значним етапом є оцінка кандидатів на посаду. Ключовою компетенцією рекрутингового агентства «Golden Staff» є ексклюзивна оцінка методом «FaceReader», яка дозволяє перевірити кандидата на лояльність і чесність. Така ж методика рекомендована як додаткова послуга для тих посад, робота яких пов'язана з доступом до конфіденційної технічної, комерційної, фінансової або іншої інформації або до матеріальних цінностей.

В свою чергу Національна школа суддів України розробила Концепцію національних стандартів суддівської освіти в Україні. Цим документом закріплюються основні стандарти (загальноприйняті типові вимоги (критерії, форми) до змісту та організації проведення навчальних заходів для суддів і кандидатів на посаду судді у Національній школі суддів України.

Суддівська освіта має на меті домогтися досягнення кандидатами на посаду судді та судьями таких ключових якостей та навичок:

Інтелектуальні якості (здібність):

— високий рівень кваліфікації в сфері права, розуміння його фундаментальних принципів;

— уміння швидко сприймати та аналізувати інформацію;

— здатність аналізувати та синтезувати правові ситуації;

— логічність та структурованість мислення, мисленнева самостійність.

Особисті якості:

— добросовісність;

— моральність;

— неупередженість та безсторонність;

— здатність до обґрунтованого судження;

— рішучість та володіння навичками прийняття рішень;

- об'єктивність;
 - уміння та готовність навчатися та професійно вдосконалюватися;
 - здатність застосовувати набуті знання, вміння та навички.
- Здатність до розуміння та справедливого поводження:
- вміння поводитися з кожним з повагою та чутливістю, незважаючи на поводження та інші ознаки;
 - готовність терпеливо та ввічливо вислуховувати.
- Авторитетність (владність) та комунікативні навички:
- володіння навичками міжособистісного спілкування;
 - уміння зрозуміло і стисло роз'яснювати всім, кого це стосується, процесуальні вимоги;
 - здатність формулювати, обґрунтовувати (мотивувати) та пояснювати кожне винесене рішення;
 - уміння утримувати авторитет в разі оспорювання, піддаванні сумніву.
- Ефективність (продуктивність):
- уміння працювати швидко та під тиском;
 - уміння ефективно організувати час та швидко виносити чітко обґрунтовані судові рішення;
 - володіння ефективними комунікаційними навичками;
 - здатність керувати судовим процесом в емоційно напруженому середовищі;
 - уміння конструктивно працювати з іншими (зокрема, мати навички лідерства та управління, коли потрібно) [73].
- Запровадження національних стандартів суддівської освіти очікує від суддів відповідного рівня оволодіння комплексом знань, умінь та навичок, необхідних для виконання суддівських функцій. Тобто розвинення перерахованих ключових компетенцій для працівників даної сфери діяльності є необхідною умовою здійснення компетентного судочинства.
- Ще одним прикладом, застосування компетентного підходу при підборі є «Порядок допуску до складення кваліфікаційного іспиту, порядок складення

кваліфікаційного іспиту та методика оцінювання результатів складення кваліфікаційного іспиту для набуття права на заняття адвокатською діяльністю в Україні. Кваліфікаційний іспит полягає у перевірці знань особи, яка виявила намір займатися адвокатською діяльністю, в галузі права, історії адвокатури, адвокатської етики та виявленні рівня її практичних навичок і умінь застосування норм права. Складання кваліфікаційного іспиту проходить у письмовій та усній формі. Де для проходження письмового завдання необхідно скласти підготовлене письмове завдання, яке показує як кандидат демонструє та має знання, вміння та навички, а саме:

- демонструє знання правових понять і категорій та взаємозв'язку між ними;
- знання назв і змісту нормативно-правових актів;
- знання та вірне розуміння змісту правових норм, їх характерних рис та особливостей;
- вміння давати змістовний та логічний аналіз правових норм;
- здатність робити власні висновки в разі неоднозначності, спірного чи проблемного характеру поставленого питання чи проблеми;
- відповідає визначеній законом процесуальній формі та загальним вимогам процесуального законодавства[74].

Таким чином можна дійти висновку про те, що з метою включення в світові процеси та досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності та дотримання міжнародних стандартів якості в різних сферах діяльності в Україні досить часто запроваджується компетентнісний підхід при відборі та підготовці (перепідготовці) персонала. Орієнтири, моделі ключових компетенцій та методики їх оцінювання і виявлення обираються з врахуванням завдань, що висуваються до певної сфери діяльності та очікувань від залучених працівників.

Одним з основних чинників який сприяє стійкості малого бізнесу, його
гнучкості, а також підвищенню рівня конкурентоспроможності на
застосування персоналом інноваційної компетенції.
Інноваційний потенціал персоналу організації – здатність персоналу до
критичного сприйняття нової інформації, до приросту загальних і
спеціальних знань, висунування нових конкурентоспроможних ідей, знаходження
нестандартних завдань, нових методів вирішення традиційних завдань,
використання знань для передбачення, практичної матеріалізації нововведень

Так, шведський психолог Т. Еріксон вивчав це питання 30 років в різних
сферах (музика, спорт, бізнес, медицина) і прийшов до висновку, що 95%
навичок, знань і навичок освоюється нами самостійно, а не успадковується.
Великі лідери зазвичай з дитинства демонструють якісь лідерські якості, але
ніколи їх ретельно розвивають.

Інноваційний потенціал персоналу визначається можливостями як
окремого працівника, так і всього трудового колективу та необхідний для
успіху.

По-перше, основоскладаюче ядро інноваційного потенціалу персоналу є
співробітник - трудова одиниця, здатна не тільки працювати, а й володіє
бажаннями, а головне - прагненням до трудової діяльності. Саме від цих
внутрішніх мотивів залежить рівень системоутворюючої ефективності володіння
інноваційним потенціалом. Очевидно, що інноваційний потенціал буде просто
неможливим без прагнення до трудової діяльності.

По-друге, інноваційний потенціал співробітника не може бути
сформований без існування працівника в якості суб'єкта соціокультурного життя
спільноти. Даним фактом співробітник сприяє розвитку у себе відмінних рис,
необхідних при виконанні різних видів робіт із застосуванням індивідуального
потенціалу.

По-третє, однією з умов інноваційного розвитку працівника є саморозвиток. Саморозвиток зумовлює прагнення співробітника до нових знань, які він може застосувати при виконанні тієї чи іншої роботи. Саморозвиток сприяє в якості самодостатнього інструменту сформувати ефективного співробітника.

По-четверте, співробітник, що володіє інноваційним потенціалом, є суб'єктом - суб'єктом, здатним здійснювати нетипові і неординарні ідеї. Для підвищення конкурентоспроможності компанії співробітник повинен не тільки генерувати нові ідеї, а й втілювати їх у життя. На даному етапі дуже важлива підтримка з боку керівництва і відсутність безпідставної критики.

По-п'яте, якісно сформований інноваційний потенціал співробітника не може існувати без такої складової, як підприємливість. Підприємливість є умовою здійснення працівником неординарних дій, що підвищують ефективність роботи організації в цілому [76].

При описі портрета "інноваційного співробітника" від персоналу організації найчастіше очікують:

- творчий підхід до виконуваної роботи;
- відкритий обмін досвідом і знаннями;
- участь в командній роботі;
- ініціатива з просування нових ідей;
- добровільна підтримка та ініціювання змін в організації.

Вченими, які проводять дослідження в області інноваційного потенціалу персоналу, виділяються наступні групи якостей таких працівників [77]:

1. Інноваційна готовність працівника до роботи:

- інтелектуальний розвиток і швидкість освоєння необхідних знань і навичок;
- творчий, ініціативний підхід до роботи, винахідливість і різнобічність;
- професійна компетенція, прагнення «не відставати від життя»;
- здатність до розробки програм по зниженню витрат, підвищенню якості продукції, робіт і послуг, зростання продуктивності праці;

– прагнення до раціоналізації трудового процесу і т.п.

2. Інноваційно-мотиваційні якості:

- внутрішній характер мотивації до праці і самостійність;
- ініціативність, робота без примусу, розвинене почуття обов'язку;
- готовність працювати всупереч усьому;
- бажання в конкретній справі випробувати свою здатність вирішувати

проблеми;

- неординарний склад розуму;
- прагнення виконати роботу якісніше, ніж очікувалося, і т.п.

3. Інноваційність в ставленні до праці:

- прагнення відповідати високим стандартам якості праці;
- творчий підхід до роботи;
- усвідомленість і послідовність реалізації нововведень;
- готовність до нових установок і несподіваних рішень;
- готовність до змін на виробництві тощо.

4. Загальнолюдські і особистісні якості:

- знання власних слабких і сильних сторін;
- прагнення постійно набиратися досвіду;
- наявність адекватних амбіцій і прагнення до професійного зростання;
- прагнення обмінюватися ідеями та досвідом тощо.

Так, представники міжнародної компанії Detech, що займається оцінкою людського потенціалу та розвитком лідерських компетенцій, говорять про те, що як ніколи раніше, необхідно робити ставку на співробітників, які дійсно можуть забезпечити інноваційний розвиток, та приводять приклад компетенції для підприємства з «інноваційним» потенціалом (рис. 3.1 – 3.2) [78].

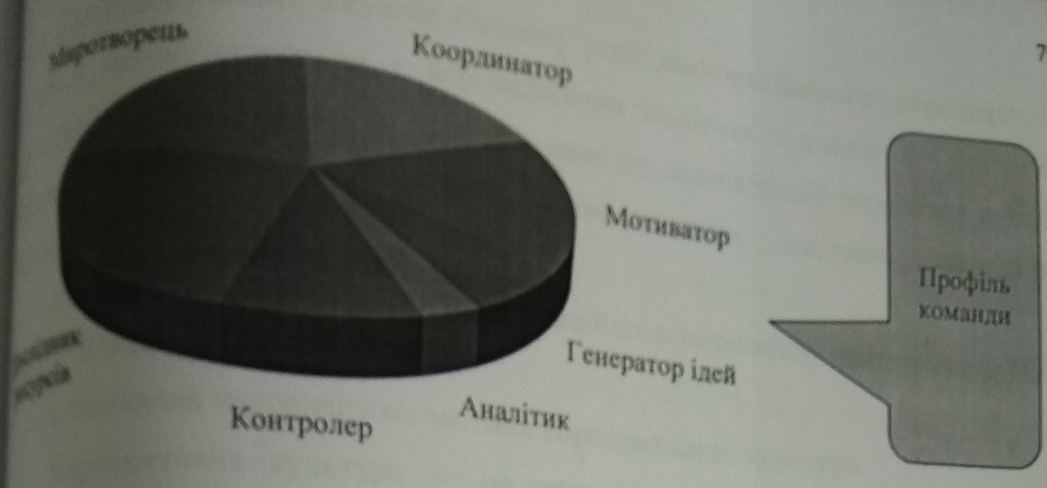


Рис. 3.2 Приклад компетенцій для команди інновацій (за версією Detech)

Шкала	Результат за шкалою (від 1 до 10)	Опис компетенції (для високого рівня розвитку)
сприйняття ідеї	7	готовність сприймати ідеї від інших, готовність їх вислуховувати і розуміти їхню позицію
підтримка інноваторів	2	готовність підтримати творчі ініціативи інших, заохочення висловлювати нові ідеї
створення команди	6	підбір команди і розподіл ролей для досягнення результатів
просування інновації	8	здатність просувати ідеї, долати опір, набувати союзників
впровадження ідеї	7	організація і контроль впровадження інновацій, просування до результату
оцінка ідеї	8	здатність оцінювати перспективність пропонуваних інновацій та приймати рішення про їх впровадження

Профіль лідера інновацій

Рис. 3.3 Приклад компетенцій для лідера інновацій (за версією Detech)

Проаналізувавши існуюче бачення ролі «інноваційності» персоналу, а також з метою створення і впровадження новітніх підходів до розвитку інновацій та удосконалення процесу розвитку компетенцій персоналу в ТОВ «Діалог-Консалтинг», нами було запроваджено наступні методичні рекомендації.

Рекомендації щодо розвитку інноваційного потенціалу працівника в ТОВ «Діалог-Консалтинг».

1. Навчання персоналу як частина корпоративної культури.

Корпоративна культура — це система цінностей та переконань, які визначає кожен працівник фірми та передбачає його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації [79].

Головними цілями корпоративної культури є виховання у працівників ставлення до підприємства як до свого дому, досягнення цілей організації, розвиток ділових відносин тощо. Тому корпоративна культура має сприяти підготовці й вихованню інноваційних працівників, які повинні мати гнучке мислення, бажання брати на себе відповідальність за прийняття управлінських рішень в умовах змін і впровадження інновацій.

На формування корпоративної культури, що навчається, головним чином, впливає особистий приклад керівника, його досвід у навчанні, відвідуванні навчальних заходів, участь у експертних оцінках. Такий керівник задає тон і темпи змінам та впровадженню навчальних заходів, згуртовує навколо себе персонал, впливає на свідомість підлеглих не лише аргументацію, а й за допомогою особистого авторитету.

Так як ТОВ «Діалог-Консалтинг» відноситься до мікропідприємництва, з невеликою чисельністю штатного персоналу, керівник (директор) організації є лідером, який «задає тон» корпоративної культури та має «тісні» комунікативні зв'язки з кожним із підлеглих. В таких колективах важливі дружні стосунки та згуртованість персоналу. Тому, проаналізувавши внутрішньокорпоративні відносини в організації, можна запропонувати наступні рекомендації:

1. Особистий приклад керівника. Керівник організації має певний професійний досвід, постійно його підвищує, є професіоналом своєї діяльності,

у діловому та професійному колі, є лідером в своєму колективі, що спонукає співробітників до власного удосконалення.

2. Спільне відвідування навчальних заходів (семінарів, тренінгів, форумів тощо). В даному випадку необхідно враховувати інтереси всіх співробітників. Навчальний захід має бути цікавим для всього колективу, та бути часткою робочого процесу та часу.

3. Заохочення персоналу щодо формального навчання, підвищення рівня кваліфікації шляхом повної або часткової оплати за навчання.

4. Просування по кар'єрних сходах, якщо співробітник навчається, підвищує показники та сприяє позитивному іміджу організації.

Корпоративна культура має сприяти створенню мотиваційної системи розвитку персоналу, формуванню потреб, інтересів і мотивів у працівників до навчання. Вона залежить від узгодженості цінностей, норм, правил гри й поведінки персоналу щодо змісту, форм і методів навчання, запропонованим з боку організації чи навчальних закладів, результатів, які працівники очікують від навчальної програми.

II. Спонування до самонавчання.

Самонавчання – це направлена людиною діяльність на самостійне отримання знань і (або) досвіду [80]. Самонавчання на пряму залежить від якості кількості необхідного доступного матеріалу, а також від бажання (мотивації) їх отримати.

Для цього у людини повинні бути розвинені:

- бажання або усвідомлені спонування до самоосвіти;
- пізнавальний інтерес;
- воля.

Самоосвіта співробітників включає в себе вивчення ними спеціальної літератури, відвідування тематичних виставок і семінарів, збір і систематизацію інформації тощо.

До позитивних рис такого виду навчання належать:

- самостійний вибір зручних методів, засобів, способів та часу навчання;
- розширення своїх навичок та вмінь;

- можливість просування по кар'єрних сходах;
- менш витратний спосіб отримання знань.

До негативних рис відносяться:

- відсутність системності в навчанні;
- найчастіше відсутній контроль та зворотній зв'язок;
- некоректні обрані джерела та методики для навчання.

Такий спосіб саморозвитку сприяє виробленню вмінь та навичок постійно знаходити актуальні знання та трансформувати їх в практичну діяльність. Виступає в якості засобу самовиховання, особистісного розвитку та самовдосконалення, оскільки сприяє розвитку різних сфер особистості:

- інтелектуальної;
- вольовий;
- емоційної;
- мотиваційної.

А також сприяє розвиненню базових якостей людини:

- цілеспрямованості;
- організованості;
- працьовитості;
- сили волі;
- наполегливості тощо.

В свою чергу для організації, такий спосіб розвитку персоналу має ряд переваг:

- людина, що займається самоосвітою мотивована, володіє глибокими знаннями, швидко реагує на зміни пов'язані з професійною діяльністю;
- має змогу передавати знання іншим (наставництво, спадкоємність поколінь);
- саморозвиток здійснюється за кошти персоналу, та не потребує витрат організації.

Для заохочення персоналу щодо самонавчання та стійкого розуміння важливості в навчанні, керівництву пропонуємо проводити мотиваційні заходи,

1. Матеріальне заохочення співробітників.
2. Публічне визнання працівників.
3. Корпоративні подарунки з символікою організації.

Всі мотиваційні заходи направлені на заохочення саморозвитку персоналу, особливо проводити в тому разі, якщо працівником в ході професійної діяльності застосовані набуті знання та вміння. Наприклад, самостійно засвоїли нові програмні продукти, які в подальшому полегшили облік звітності організації, розробка корпоративного сайту тощо.

Також, ще одним кроком до виявлення здатності у персоналу інноваційного потенціалу, на нашу думку, є впровадження (до вже існуючої) розширеної моделі компетенції (табл. 3.1). Яка дозволить більш ретельно виявляти людей з високим рівнем потрібних компетенцій, тим самим підвищувати конкурентоспроможність організації.

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо доповненні існуючої моделі компетенцій для персоналу
ТОВ «Діалог-Консалтинг»

Компетенція	Опис компетенції
Лідерство	Здатність надихнути, спонукати інших до дій, а також здатність/бажання навчати/передавати знання іншим, розвивати своїх підлеглих.
Наставництво	Теоретичні знання та практичні вміння, полягають в здатності навчання співробітників новим для них функціональним обов'язкам і нормам корпоративної культури властивої для відповідної посади.
Орієнтація на досягнення	При зустрічі з перешкодами активізовувати діяльність, легко перетворювати проблеми в задачі. Визначати чіткі кінцеві та проміжні критерії, щодо яких можна виміряти майбутні досягнення. Здатність рухатися до наміченої мети, навіть під тиском обставин і долаючи опір інших людей.

В результаті формування інноваційного потенціалу перед співробітником відкриваються нові конкурентні переваги інноваційного характеру [81]:

- професійна підготовка - це перевага може істотно відрізнитися від рядових співробітників, так як інноваційний працівник здатний виконувати їх не тільки в типовій діяльності, але і при виконанні нестандартних завдань;

- рівень кваліфікації - володіючи інноваційним потенціалом співробітник може засвоїти все більший обсяг знань без втрати в їх якості, що дає йому певну перевагу перед колегами;

- ступінь готовності до професійної мобільності - як правило, рядові співробітники часто не можуть або ж просто не хочуть підміняти відсутніх колег, тому не беруть участь в проектах, що мають на увазі певний рівень професійних вимог. Співробітник, що володіє інноваційним потенціалом, не тільки готовий до таких змін, але має прагнення до участі в нетипових проектах;

- ступінь готовності до професійно-кваліфікаційного зростання і саморозвитку - як було сказано раніше, однією з основ інноваційного потенціалу співробітника є його прагнення до саморозвитку, в процесі якого ним засвоюється і застосовується лише та інформація, яку, на його погляд, він зможе ефективно застосувати в трудовій діяльності. Також інноваційний співробітник активно бере участь у всіляких семінарах і навчальних курсах, навіть якщо вони не пов'язані з його трудовою діяльністю;

- рівень освіти - рівень освіти у співробітника, що володіє інноваційним потенціалом, не завжди повинен бути вище, ніж у колег, однак знання, якими він володіє, можуть бути застосовані при виконанні типових завдань і в нестандартних, навіть складних трудових умовах.

В свою чергу для керівника проведення заходів щодо розвитку «інноваційного працівника» дозволяють вирішувати наступні завдання для організації:

1. Підвищення конкурентоспроможності організації в цілому.
2. Підвищення ефективності діючих робочих місць.
3. Точкове підвищення ефективності діяльності організації.
4. Формування інноваційного кадрового резерву.

Кваліфікаційна робота магістра, виконана відповідно до мети, завдань та аспектів впровадження системно-компетентнісного підходу в управління персоналом підприємства, що діє на ринку освітніх послуг. У роботі зроблена спроба теоретичного узагальнення та систематизації емпіричної бази зі проблематики. Під час опрацювання чинного законодавства з питань діяльності підприємницької діяльності, наукової літератури та документації «Діалог-Консалтинг» зроблено певні висновки, які полягають у наступному.

У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і метод та інструменти, що використовуються. При подальшому розвитку системи управління персоналом відбуватиметься подальший розвиток інноваційних персонал-технологій. Для вітчизняних підприємств необхідним є адаптація вже наявних технологій до умов бізнес-середовища, а також до нормативно-правового забезпечення праці в Україні, що дасть змогу вирішити правові аспекти взаємовідносин усіх учасників процесу управління персоналом та підвищить ефективність розвитку та реалізації трудового потенціалу підприємства.

Поняття «компетентність» і «компетенція» часто використовуються як слова-синоніми. Однак слід зазначити, що ці поняття хоча і тісно пов'язані одне з одним, мають різні значення.

Компетентнісний підхід прийшов у нашу освітню сферу зі світової освітньої і психологічної теорії та практики, спрямованих на розвиток людських ресурсів (Human Resources – HR), і тому використовувана термінологія несе на собі сліди вдалих або невдалих, а часом і помилкових, перекладів слів «competency» і «competence», використаних в роботах англійських авторів.

Джерелами неоднозначності таких перекладів є не тільки технічні помилки в нюансах тлумачення і використання цих слів в американській та британській англійській мові, але й розходження в трактуванні компетентнісного поняття в американській та європейській психології та педагогіці.

Компетентність — це змістовні узагальнення емпіричних і теоретичних представлень у формі понять, принципів і змістотворних положень. Компетенції — це узагальнені способи дій та якості, що забезпечують ефективне виконання діяльності, в т.ч. професійної. Це здатність людини до успішної реалізації своєї компетентності. Ядром компетенції є так звані «ключові здібності», тобто сукупність способів дій. В цьому сенсі вважаємо за вдалою точку зору американського професора Річарда Бояциса, який визначав компетенції, як набір характеристик і здібностей людини, які дозволяють їй виконати дії, що призводять до ефективного результату.

Сьогодні існує багато різноманітних класифікацій компетенцій. З допомогою подібних класифікацій шикуються освітні пріоритети: у них визначаються ключові компетенції, якими має оволодіти людина, і зображаються цінності постіндустріального суспільства.

Поняття «ключові компетенції», введене в науковий обіг на початку 90-х років Міжнародною організацією праці і трактується як загальна здатність людини мобілізувати в ході професійної діяльності здобуті знання та вміння, а також використовувати узагальнені способи виконання дій.

З огляду сучасних світових та вітчизняних тенденцій можна констатувати те, що в багатьох країнах та міжнародних спільнотах намагаються створити універсальну модель сучасної компетентної людини, здатної до розвитку та самореалізації.

Модель компетенцій — це набір ключових компетенцій, необхідних працівникам для успішного досягнення стратегічних цілей організації, з конкретними показниками їх проявів у професійній діяльності.

Модель компетенцій забезпечує узгодження критеріїв підбору та оцінки персоналу зі стратегією організації, а також сприяє виявленню пріоритетних

... професійного розвитку працівників організації. Використання моделі ... в області навчання і розвитку персоналу є ефективним ... формування планів навчання та розвитку працівників, дозволяючи ... максимально точно виявляти напрями навчання та розвитку і ... навчальні заходи на приведення знань, навичок і умінь працівників ... стандартів, відображеним у компетенціях. Оцінка працівників ... заснована на побудові моделі компетенцій, здатна пов'язати між ... елементи системи управління персоналом, надати інформацію для ... комплексної системи мотивації та стимулювання праці.

В основі сучасного менеджменту лежить розуміння того, що для ... управління організацією керівництву необхідно знання ... персоналу, що передбачає виявлення і вивчення компетенцій ... співробітників з метою максимального використання їх потенціалу, а також ... його розвитку.

Управління за компетенціями — це підхід до управління персоналом, який ... на визначенні особистісного потенціалу і спрямований на ... розвиток компанії, актуальний при вирішенні таких завдань як ... кар'єрою, перспективне навчання та розвиток, оцінка персоналу, ... персоналу, організаційні зміни, стимулювання персоналу.

Одним з основних чинників якій сприяє стійкості малого бізнесу, його ... гнучкості, а також підвищенню рівня конкурентоспроможності на ... є застосування персоналом інноваційної компетенції. Інноваційний ... персоналу організації — здатність персоналу до позитивно- ... сприйняття нової інформації, до приросту загальних і професійних ... висування нових конкурентоспроможних ідей, знаходження рішень ... завдань, нових методів вирішення традиційних завдань, ... знань для передбачення, практичної матеріалізації нововведень.

В результаті формування інноваційного потенціалу перед співробітником ... нові конкурентні переваги інноваційного характеру: професійна ... рівень кваліфікації; ступінь готовності до професійної мобільності;

... до професійно-кваліфікаційного зростання і вдосконалення;
 з метою забезпечення стійкої діяльності, розвитку та удосконалення
 ТОВ «Діалог-Консалтинг» засновниками розроблено власні загальні
 компетенцій» до штатного персоналу за відповідними посадами:
 юрист (адвокат), бухгалтер, менеджер з розвитку.
 Моделі компетенції розроблено з урахуванням процесного та
 оптимального підходу до управління. Кожна штатна одиниця поєднує в собі
 певною функцією Товариства, так і управління процесом при
 супроводженні проектів. Метою розробки рівня володіння
 компетенціями персоналом ТОВ «Діалог-Консалтинг» є встановлення чіткого
 оптимального набору, ранжування та порівняння якостей, необхідних
 конкретно визначеної посади. Розробка та впровадження моделей
 компетенцій, засобів їх перевірки та профілів посад дозволяє більш ефективно
 керувати колективом, конструктивно вирішувати поставлені завдання та
 мотивувати колектив навколо обраних проектів та цілей.

Корпоративне навчання працівників ТОВ «Діалог-Консалтинг» є
 регулярним та систематичним процесом, який складається із заходів
 відповідно до штатних посад.

На основі дослідження заходів з підвищення компетенцій персоналу ТОВ
 «Діалог-Консалтинг», нами були розроблені рекомендації щодо розвитку
 інноваційного потенціалу працівника, що полягають у наступному.

1. Навчання персоналу як частина корпоративної культури, а саме:

- особистий приклад керівника;
- спільне відвідування навчальних заходів;
- заохочення персоналу щодо формального навчання, підвищення рівня
 кваліфікації шляхом повної або часткової оплати за навчання;
- просування по кар'єрних сходах, якщо співробітник навчається,
 підвищує показники та сприяє позитивному іміджу організації.

2. Спонування до самонавчання.

...цей спосіб саморозвитку сприяє виробленню вмінь та навичок
... знаходити актуальні знання та трансформувати їх в практичну
... Виступає в якості засобу самовиховання, особистісного
... і самовдосконалення, оскільки сприяє розвитку різних сфер

... Для заохочення персоналу щодо самонавчання та стійкого розуміння
... в навчанні, керівництву запропоновано проводити мотиваційні заходи,

1. Матеріальне заохочення співробітників.
2. Публічне визнання працівників.

3. Корпоративні подарунки з символікою організації.

Також, ще одним кроком до виявлення здатності у персоналу
... інноваційного потенціалу, на нашу думку, є впровадження (до вже існуючої)
... моделі компетенції, а саме:

1. Лідерство.
2. Наставництво.
3. Орієнтація на досягнення.

Такі доповнення дозволять більш ретельно виявляти людей з високим
... потрібних компетенцій, тим самим підвищувати
... конкурентоспроможність організації.

В свою чергу для керівника проведення заходів щодо розвитку
... «ініціативного працівника» дозволяють вирішувати наступні завдання для
... організації:

1. Підвищення конкурентоспроможності організації в цілому.
2. Підвищення ефективності діючих робочих місць.
3. Точкове підвищення ефективності діяльності організації.
4. Формування інноваційного кадрового резерву.

Такі заходи розвитку сприятимуть до гармонійного всебічного розвитку та
... до удосконалення компетенцій співробітників організації.

1. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та практичні аспекти. Харків : ХНАМГ, 2017. 215 с.
2. Кудрявцева Е.И. Инновационные технологии в кадровом менеджменте. *Педагогическое консультирование*. 2016. № 2. С. 5–16.
3. Ярыгин О. Н. Метаморфозы понятий «компетентность» и «компетентность» в русскоязычной терминологии компетентностного подхода. *Европейский журнал педагогической науки: история, теория, практика, тенденции*. 2010. URL: http://intellect-invest.org.ua/rus/pedagog_editions_european_pedagogical_science_vypuski_n4_2010_st_3/ (дата звернення: 20.08.2019).
4. Ефремова Н.Ф. Компетенции в образовании: формирование и развитие : учебное пособие. Москва : Национальное образование, 2012. 416 с.
5. Хуторской А. В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной : ученик в общеобразовательной школе. Москва: ИОСО РАО, 2006. 216 с.
6. Шишов С. Е. Школа: мониторинг качества образования : учебник. Москва: Педагогическое общество России, 2015. 316 с.
7. Солодов В., Бриткина Т, Безручко П. Профессиональные компетенции. *Журнал HR Times*. 2017. №15. С.34-38.
8. Островский А.В. Содержательная характеристика управленческой компетенции кадров малого бизнеса. *CYBERLENINKA*. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/soderzhatelnaya-harakteristika-upravlencheskoy-kompetentsii-kadrov-malogo-biznesa> (дата звернення: 20.08.2019).
9. Про навички, які знадобляться людині в майбутньому. *Global Education Trends i WorldSkills Russia* : доповідь. 2018. 93 с. URL: http://worldskills.ru/assets/docs/media/WSdoklad_12_okt_rus.pdf (дата звернення: 20.08.2019).

13. Ключевые компетенции педагога как основа становления нового поколения : URL: <http://psychologiya.com.ua/kompetenzii-personala.html> (дата обращения: 17.08.18).
14. Звер Э.Ф. Психология профессионального образования : учеб. пособие. СПб : СПбГУ, 2018. 365 с.
15. Виды компетенций. URL: educationxxi.newtonew.com/card-competence-types (дата обращения: 2019).
16. Иванов Д. Компетентности и компетентностный подход в современном образовании : книга. Москва : Чистые пруды, 2017. 32 с.
17. Федоров А.Э., Метелев С.Е., Соловьев А.А., Шлякова Е.В. Компетентностный подход в образовательном процессе : монография. Омск : ООО «Омскбланкиздат», 2016. 210 с.
18. Про освіту : Закон України від 05.09.2018 р. 38-39, ст.380. URL: zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2145-19 (дата звернення: 22.08.2019).
19. Про вищу освіту : Закон України від 25.07.18 р. № 37-38, ст. 2004. URL: zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18 (дата звернення: 22.08.18).
20. Про Державну національну програму "Освіта" ("Україна XXI століття") Постанова КМУ від 29.05.1996. № 896. URL: zakon5.rada.gov.ua/laws/show/896-93-п (дата звернення: 22.08.2019).
21. Про національну доктрину розвитку освіти : Указ Президента України URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/347/2002> (дата звернення: 22.08.2019).
22. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні. URL: zakon5.rada.gov.ua/laws/show/344/2013 (дата звернення: 22.08.2019).

22. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-p> (дата звернення: 22.08.2019).

23. Про основні компетенції для навчання протягом усього життя : Рекомендація 2006/962/СС Європейського Парламенту та Ради (ЄС). URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_975 (дата звернення: 22.08.2019).

24. Про встановлення Європейської кваліфікаційної структури для можливості отримати освіту протягом усього життя : Рекомендація Європейського Парламенту і Ради 2008/С 111/01. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_988 (дата звернення: 22.08.2019).

25. Глобальные модели компетенцій. NEWTONEW. URL: <http://educationxxi.newtonew.com/global-models> (дата звернення: 22.08.2019).

26. New Vision for Education / Unlocking the Potential of Technology : доклад. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_NewVisionforEducation_Report2015.pdf (дата звернення 22.08.2019).

27. Ансофф И. Стратегическое управление : ученик. Москва: Экономика, 2018. 303 с.

28. Менеджмент персонала. Функции и методы : учебное пособие / под ред. Э.С. Минаева, Н.Г. Базадзе, Н.Г. Данилочкиной, В.И. Ионова. Москва: Издательство МАИ, 2018. 247 с.

29. Шайдуллина О.В. компетентность руководителя организации: что это сегодня? Уфа, 2016. 186 с.

30. Демьянченко Н.В. Компетентность персонала в системе менеджмента современной организации : электронный журнал. URL: http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_5_12.pdf (дата звернення 22.08.2019).

31. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. Минск, ИПРО, 2018. 240 с.

32. Пахлова И.В. Компетентности как основной фактор формирования кадрового ресурса в организациях принтмедиаиндустрии. Известия высших

12. Проблемы менеджмента и административного права : материалы конференции № 2, 2014. С. 182-189.
13. Модели компетенций — это не сложно. HR Лига. Сообщество и специалистов по управлению персоналом. URL: <http://www.hrportal.ru/index.php?module=news&type=view&id=4316> (дата обращения 03.09.2019).
14. Истерова О.В. Handbook по дисциплине «Модели профессиональных компетенций в управлении персоналом»: программа магистерской подготовки по направлению «Управление человеческими ресурсами». Москва, 2017. 35 с.
15. Использование компетенций при отборе. HR-Portal. URL: <http://hr-portal.ru/ru/ru/comp03.php> (дата обращения 30.08.2019).
16. Нахлова И.В. Значение компетентностного подхода в управлении персоналом современных организаций. Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. СПб, Заневская площадь, 2016. С. 200-205.
17. Шеметова И.К. Использование модели компетенций как метод принятия управленческих решений в сфере управления персоналом. Авторский журнал научных публикаций студентов и молодых ученых. URL: <http://ego.dvfu.ru/ru-ru/issue/2016/1/04/> (дата обращения: 03.09.2019).
18. Ткаченко О.А. Развитие персонала предприятия на основе компетентностного подхода. Новые технологии — нефтегазовому региону : материалы Всерос. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых. Тюмень, 1 января 2013 г. Тюмень. 2016. С. 206-208.
19. Адова И.Б., Симонова М.В. Оценка компетентности как инструмент повышения вознаграждения персонала организации. Экономика : вестник Тюменского государственного университета, 2016, № 336. С. 119-124.
20. Тест Равена. Википедия. Свободная энциклопедия. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Тест_Рейвена (дата обращения: 03.09.2019).

41. Тест описання поведінки Томаса. *Psychology* - *англійська енциклопедія*. URL: http://psychology.info/Test_описання_поведінки_Томаса (дата звернення: 03.09.2019).

42. Оцінка комунікативних навиків : опитування. *HR-Portal*. URL: www.hr-portal.ru/tool/organizn-ocenka-kommunikativnykh-navykov (дата звернення: 03.09.2019).

43. Про професійний розвиток працівників : Закон України. URL: zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4312-17 (дата звернення: 03.09.2019).

44. Про адвокатуру та адвокатську діяльність : Закон України від 2018, № 27, ст. 282. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2716-17> (дата звернення: 03.09.2019).

45. Порядок підвищення кваліфікації адвокатів України. *Національна асоціація адвокатів України*. URL: unba.org.ua/assets/uploads/legislation/poryadki/2016-06-13-poryadki_57ebd2d6f3f41.pdf (дата звернення: 03.09.2019).

46. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 01.07.2019, ст. 365. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 03.09.2019).

47. Индекс глобализации стран мира по версии КОФ. *Аналитический портал*. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/kof-globalization-index/info> (дата звернення: 05.09.2019).

48. Глобалізація як чинник світової кризи США. *Науковий бізнес*. URL: naub.ua.edu.ua/2010/globalizatsiya-yak-chnnyk-svitovsji-krizy-ssha/ (дата звернення: 05.09.2019).

49. Глобализация. *Википедия. Свободная энциклопедия*. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Глобализация#cite_note-1 (дата звернення: 05.09.2019).

50. Глобализация. *Grandars*. URL: <http://www.grandars.ru/college/sociologiya/posledstviya-globalizacii.html> (дата звернення: 05.09.2019).

31. Гавриченко О.О. Позитивні та негативні наслідки впливу глобалізації на українську правову систему: матеріали Щорічної міжнародної науково-практичної конференції. м. Запоріжжя, 25 травня 2015 року. Запоріжжя: ЗНУ, 2015. С.21-22.
32. Антиглобалізм. *Вікіпедія. Свободная энциклопедия*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Антиглобалізм> (дата звернення: 05.09.2019).
33. Глобалізація в освіті — це замирення доктрин. URL: <http://www.hse.ru/news/science/26287981.html> (дата звернення: 05.09.2019).
34. PISA Ukraine. URL: <http://pisa.testportal.gov.ua/info/> (дата звернення: 08.09.2019).
35. Індекс глобалізації країн світу за версією КОФ. URL: <http://www.kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html/> (дата звернення: 09.09.2019).
36. Глобальний індекс конкурентоспроможності. URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2018-2019/competitiveness-rankings/#> (дата звернення: 09.09.2019).
37. Індекс рівня освіти в країнах світу (Education Index). Комбінований Індекс Програми розвитку ООН. URL: <http://hdr.undp.org/> (дата звернення: 09.09.2019).
38. Індекс ефективності національних систем освіти» (Global Index of Cognitive Skills and Educational Attainment). Дослідження за версією британської компанії Pearson. URL: <http://thelearningcurve.pearson.com/> (дата звернення: 09.09.2019).
39. Рейтинг національних систем вищої освіти» (U21 Ranking of National Higher Education Systems). Дослідження за версією міжнародної мережі університетів Universitas 21. URL: <http://www.universitas21.com/> (дата звернення: 09.09.2019).
40. Транснаціональні корпорації в мировій економіці. URL: <http://www.grandars.ru/student/mirovaya-ekonomika/transnacionalnaya-korporaciya.html> (дата звернення: 11.09.2019).

- 61. Мир богатее, но расслоение растёт. Чем опасно неравенство. *ЛНТА.net*. URL: <http://www.liga.net/politics/opinion/mir-bogateet-no-rassloenie-rastet-chem-opasno-neravenstvo> (дата звернения: 11.09.2019).
- 62. Цифровой дракон: как Китай строит общество тотального контроля с помощью интернет-технологий. URL: <https://russian.rt.com/world/article/466304-kak-kitaj-stroit-obshchestvo-totalnogo-kontrolya-s-pomoschyu-internet-tehnologii> (дата звернения: 11.09.2019).
- 63. Капитализм тотального надзора. URL: <http://ru.valdaiclub.com/multimedia/infographics/kapitalizm-totalnogo-nadzora/> (дата звернения: 11.09.2019).
- 64. Технологии могут поделить мировое сообщество на касты. URL: <https://time.net.az/2019/07/12/технологии-могут-поделить-мировое-со/> (дата звернения: 11.09.2019).
- 65. «Обезьяний хаос в Кремниевой долине» — ключевые идеи бестселлера Антонио Гарсиа Мартинеса «Chaos Monkeys». URL: <https://vc.ru/21020-chaos-monkeys-book> (дата звернения: 11.09.2019).
- 66. В каких странах Евросоюза мигранты просят убежище: *инфографика*. URL: <https://www.dw.com/ru/инфографика-в-каких-странах-евросоюза-мигранты-просят-убежище/a-44442240> (дата звернения: 11.09.2019).
- 67. Беженцы в Европе. URL: <http://ru.valdaiclub.com/multimedia/infographics/bezhentsy-v-evrope/> (дата звернения: 11.09.2019).
- 68. Внутренне перемещённые лица в 2018 году. Конфликты и стихийные бедствия. URL: <http://ru.valdaiclub.com/multimedia/infographics/peremeshchyennye-litsa/> (дата звернения: 11.09.2019).
- 69. Протекционизм в мировой экономике в 2020 году. URL: <http://ru.valdaiclub.com/multimedia/infographics/proteksionizm-ekonomika-2019/> (дата звернения: 11.09.2019).

- 70. В ООН заявили, что кризис с беженцами вскрыл слабость системы миграции в Европе. URL: <http://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/4897022> (дата звернення: 12.09.2019).
- 71. Международные тенденции в сфере управления персоналом в 2019 году. Deloitte. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/capital/russian/HC_Trends_2018_Russian_Federation.pdf (дата звернення: 12.09.2019).
- 72. Алгоритм работы рекрутинговой компании. Консалтинговая компания Staff. URL: <https://www.staff.ua/recruiting/corporate-customers/algorithm/> (дата звернення: 12.09.2019).
- 73. Концепція національних стандартів суддівської освіти в Україні. Національна школа суддів України. URL: <http://nsj.gov.ua/ua/about/symbols/> (дата звернення: 12.09.2019).
- 74. Порядок допуску до складення кваліфікаційного іспиту, порядок складення кваліфікаційного іспиту та методика оцінювання результатів складення кваліфікаційного іспиту для набуття права на заняття адвокатською діяльністю в Україні URL: <http://unba.org.ua/assets/uploads/legislation/poryadki/2019-06-02-poryadki-5b44a4d6e742b.pdf> (дата звернення: 12.09.2019).
- 75. Инновационный потенциал персонала организации. HR – Portal. URL: <http://hr-portal.ru/varticle/innovacionnyy-potencial-personala-organizacii> (дата звернення: 12.09.2019).
- 76. Донской Д.А. Основы инновационного потенциала сотрудника организации. *Фундаментальные исследования: журнал* № 9. 2015. С. 338-341. – URL: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=39102> (дата звернення: 12.09.2019).
- 77. Цаплина Н.А. Инновационный менеджмент : учебное пособие. Самара. Самарский ун-т, 2009. С. 85.
- 78. Стимулирование инноваций. Detech. URL: <http://www.detech-group.ru/products/stimulirovanie-innovatsij/> (дата звернення: 15.09.2019).