

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ім. Ю.М. ПОТЕБНИ

МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
(повне назва кафедри)

Кваліфікаційна робота (проєкт)

магістр

(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНИХ
КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2810-4з
Спеціальності 281 Публічне управління

та адміністрування

(код і назва спеціальності)

освітньої програми Публічне управління

та адміністрування

(назва освітньої програми)

Д.В. Кібко

(ініціали та прізвище)

Керівник професор кафедри менеджменту
організацій та управління проєктами, д н.держ.упр.

М.А. Ажажа

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент доцент кафедри менеджменту
організацій та управління проєктами, к.н.держ.упр.

О.О. Фурсін

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя, 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут
Кафедра менеджменту організацій та управління проектами
Рівень вищої освіти _____ магістр _____
Спеціальність _____ 281 Публічне управління та адміністрування _____
(код та назва)
Освітня програма _____ Публічне управління та адміністрування _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф. Воронкова В.Г. _____
«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Кірко Дениса Валентиновича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Напрями удосконалення професійних компетентностей персоналу в організації

керівник роботи М.А. Ажажа, д н. держ. упр., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «30» 06.2021 року № 975-С

2. Строк подання студентом роботи 01 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: Формування плану. Матеріали переддипломної практики. Концепція дослідження. Аналіз літературних джерел

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

1. Теоретико-методологічні засади професійних компетентностей персоналу в організації. 2. Аналітико-дослідницькі виміри професійних компетентностей персоналу в організації. 3. Напрями удосконалення професійних компетентностей персоналу в організації

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Компетентнісний підхід у навчанні. Дев'ять ключових компетенцій XXI ст.. Професійна компетентність персоналу. Вимоги суспільства та бізнесу до персоналу. Цифрові компетенції визначають характерні ознаки цифрового середовища. Когнітивна схема формування професійної компетентності персоналу. На основі результатів проведеного аналізу по дослідженню вимог роботодавців були виявлені компетенції, які пред'являються молодим фахівцям.

1. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	01.08.2021	
Розділ 2	Ажажа М.А., д.н.держ.упр., професор кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.09.2021	
Розділ 3	Ажажа М.А., д.н.держ.упр., професор кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.10.2021	
Нормоконтроль	Венгер О.М, к.п.н., доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами	01.12.2021	

2. Дата видачі завдання 30 червня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади професійних компетентностей персоналу в організації	30.07.2021	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат професійних компетентностей персоналу в організації	15.08.2021	
3	Розкрити методи та засоби професійних компетентностей персоналу в організації	31.08.2021	
4	Виявити діагностику проблем професійних компетентностей персоналу в організації	15.09.2021	
5	Визначити фактори забезпечення результативності професійних компетентностей персоналу в організації	30.09.2021	
6	Дослідити напрями удосконалення професійних компетентностей персоналу в організації	01.10.2021	
7	Запропонувати інструменти удосконалення професійних компетентностей персоналу в організації	30.10.2021	
8	Обґрунтувати складові професійних компетентностей персоналу в організації	01.11.2021	
9	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення професійних компетентностей персоналу в організації	25.11.2021	

Студент

(підпис)

Д.В. Кірко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту)

(підпис)

М.А. Ажажа

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

О.М. Венгер

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Кібко Д.В. Напрями удосконалення професійних компетентностей персоналу в організації.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, науковий керівник М.А. Асхача. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2021.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади професійних компетентностей персоналу в організації. Розглянуто особливості формування професійних компетентностей персоналу в організації. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків професійних компетентностей персоналу в організації.

Ключові слова: КОМПЕТЕНТНІСТЬ, ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ, КОМПЕТЕНЦІЯ, КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ, ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВІ ЯКОСТІ, КВАЛІФІКАЦІЯ СПЕЦІАЛІСТА

ABSTRACT

Kibko D. Directions to Improve the Staff Professional Competencies in Organization.

Qualification work for a master's degree in 281 Public Administration and Administration, supervisor O. Wenger. Zaporizhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Yu.M. Potebni. Department of Organizational Management and Project Management, 2021.

In the qualification work the theoretical and methodological bases of professional competences of the personnel in the organization are considered. Features of formation of professional competences of the personnel in the organization are considered. Some attention is paid to identifying prospects and

shortcomings of professional competencies of staff in the organization.

Keywords: COMPETENCE, PROFESSIONAL COMPETENCE, COMPETENCE, KEY COMPETENCES, PROFESSIONALLY IMPORTANT QUALITIES, SPECIAL QUALIFICATION

АННОТАЦИЯ

Кибко Д.В. Направления усовершенствования профессиональных компетентностей персонала в организации.

Квалификационная работа по получению степени высшего образования магистра по специальности 281 Публичное управление и администрирование, научный руководитель М.А. Асача. Запорожский Национальный университет. Инженерный учебно-научный институт им. Ю.М. Потемных. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2021.

В квалификационной работе рассмотрены теоретико-методологические основы профессиональных компетентностей персонала в организации. Рассмотрены особенности формирования профессиональных компетентностей персонала в организации. Определенное внимание уделяется выявлению перспектив и недостатков профессиональных компетентностей персонала в организации.

Ключевые слова: КОМПЕТЕНТНОСТЬ, ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ, КОМПЕТЕНЦИЯ, КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ, ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНЫЕ КАЧЕСТВА, КВАЛИФИКАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	12
1.1. Методологія дослідження професійних компетентностей персоналу в організації	12
1.2. Понятійно-категоріальний апарат професійних компетентностей персоналу в організації	22
1.3. Підходи до процесу управління професійними компетентностями персоналу в організації через професійно- особистісний розвиток персоналу	28
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ЗАПОРІЖВОНЕТРИВ»)	38
2.1. Організаційно-управлінська структура ПрАТ «Запоріжвогнетрив»	38
Діагностика стану розвитку професійних компетентностей персоналу в ПрАТ «Запоріжвогнетрив»	56
SWOT- аналіз діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив»	65
Висновки до розділу 2	70
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ЗАПОРІЖВОНЕТРИВ»)	71
3.1. Напрями оптимізації професійних компетентностей	71

персоналу в ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

3.2 Заходи з удосконалення розвитку професійних компетентностей персоналу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» 79

3.3. Практичні рекомендації щодо стратегії розвитку професійних компетентностей персоналу на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» 95

Висновки до розділу 3 108

ВИСНОВКИ 109

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 113

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена масштабними трансформаціями у світі, у контексті яких розвиток професійних компетентностей виступає головною умовою інтелектуального, економічного, соціального та духовного прогресу як суспільства, так і особистості. Економічні реформи в Україні потребують значних інвестицій в людський капітал, підвищення індексу людського розвитку та удосконалення механізмів державного регулювання на всіх рівнях, що уможливило досягнення стабільного розвитку суспільства, його конкурентоспроможності в умовах глобалізації.

В мінливих умовах ринкового середовища запорукою успішного функціонування підприємства є персонал. А накопичені персоналом знання, вміння, навички та досвід стають найголовнішим показником успіху в умовах конкуренції. Однак високого інтелекту, ґрунтовних знань виявляється не достатнім, оскільки зазначені якості визначають лише загальні професійні характеристики працівника. На сьогодні поряд із традиційними кваліфікаційними, функціональними, стратегічними вимогами до фахівців ставиться ряд особистісних, соціальних, моральних компетенцій, а саме таких як креативність, контактність, стресостійкість, ініціативність, можливість протистояти тиску, емпатія, гуманність, швидка адаптація, емоційна зрілість, вміння пристосовуватися до швидких змін і нових потреб ринку праці, бути освіченим щодо інформації, уміти її аналізувати, активно діяти, швидко приймати рішення й навчатися упродовж всього життя.

Сьогодні бізнес працює в комплексному середовищі, відмінними особливостями якого являються: багаторівневість бізнес-структур і динамічність зв'язків між ними. Визначення універсальних ключових компетенцій для успішної адаптації організацій до такого складного середовища — це результат розуміння напрямків зміни бізнес-

середовища, це результат розуміння бізнесом необхідності постійного навчання і розвитку працівників. Таким чином, при розробці адекватних бізнес-процесам організації моделей компетенції за основу повинні братись світові бізнес-тренди і підходи до формування ключових компетенцій з урахуванням специфіки галузі, особливостей економічної діяльності та стратегія організації.

В основі концепції компетентності лежить ідея виховання компетентної людини та працівника, який не лише має необхідні знання, професіоналізм, високі моральні якості, а й уміє діяти адекватно у відповідних ситуаціях, застосовуючи ці знання і беручи на себе відповідальність за певну діяльність.

Компетентність – це складна інтегрована характеристика особистості, під якою розуміють набір *знань, вмінь, навичок, ставлень*, що дають змогу ефективно проводити *діяльність* або виконувати певні функції, забезпечуючи розв’язання проблем і досягнення певних стандартів у галузі професії або виді діяльності.

Поняття компетентності інтерпретується різними авторами, як зарубіжними (В. Бленк, Р. Бояцис, К. Вінч, Р. Еденберг, Д. МакКлелланд, Лайл і Сайн Спенсе, А. Хуторський та ін.), так і вітчизняними (І. Бех [3], В. Верба, О. Гребешкова, А. Дубасенюк, Н. Калюжна тощо) по своєму, але присутній загальний зміст – це якості знань та вмінь, які допомагають працівникові бути результативними.

Проблемі професійної компетентності персоналу та її складових присвячено багато теоретичних напрацювань вчених: М.А. Ажажа, М.Г. Бігдан, Ю.Ю. Карлик, О.М. Шаповалова, Л.В. Оболонська, Р.С. Гуревич.

Питання професійної компетентності менеджерів розглядаються в роботах таких вчених: Н.Д. Бондар, В.Г. Воронкової, Н.В. Замятіної, Л.В. Пелешко, І.В. Саух, О.М. Яценко, Н.І. Жигало, Г.Б. Лоїк.

Проблемі професійної компетентності персоналу та її складових присвячено багато теоретичних напрацювань вітчизняних та зарубіжних вчених: Р. Бояциса, Д. МакКлеланда, В. Л. Балабанової. В.Бодрова, О.

Грішної, Л. Скібіцької, Э. Шейна. Проте аналізуючи роботи науковців приходимо до висновку, що не існує чітко окресленого визначення терміну професійної компетентності персоналу, що і обумовило проблематику нашого дослідження.

Об'єктом дослідження є професійна компетентність персоналу в організації.

Предметом дослідження виступають соціально-економічні закономірності удосконалення професійних компетентностей персоналу в організації.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення професійних компетентностей персоналу в організації.

Для виконання цієї мети в роботі поставлені наступні завдання:

- здійснити аналіз теоретичних засад професійних компетентностей персоналу в організації
- дослідити розвиток понятійно-категоріального апарату професійних компетентностей персоналу в організації;
- розробити методологію дослідження професійних компетентностей персоналу в організації;
- визначити нові проблеми професійних компетентностей персоналу в організації;
- систематизувати нові цифрові технології професійних компетентностей персоналу в організації;
- розробити шляхи розвитку удосконалення професійних компетентностей персоналу в організації;
- виявити особливості перспектив розвитку професійних компетентностей персоналу в організації;
- запропонувати напрями підвищення ефективності професійних компетентностей персоналу в організації.

У було використано наступні *методи дослідження*: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу на засадах соціальної відповідальності; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний та аналізу – для визначення динаміки основних показників діяльності підприємства протягом 2019-2020 років; економіко-математичного прогнозування та наукового узагальнення для аналізу запропонованих заходів.

Наукова новизна дослідження полягає у такому: основні наукові положення, рекомендації та висновки роботи доведено до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію; дістало подальшого розвитку поняття розвитку професійних компетентностей персоналу, яке дає змогу відобразити його основні взаємозв'язки із соціальною відповідальністю; запропоновано нові напрями розвитку персоналу на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на засадах соціальної відповідальності.

Практичне значення отриманих результатів, викладених у кваліфікаційній роботі на здобуття ступеня магістра, полягають в обґрунтуванні пропозицій щодо процесу управління розвитком професійних компетентностей ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на засадах соціальної відповідальності. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Апробація результатів роботи:

Кібко Д.В., Ажажа М.А. Формування професійних компетентностей персоналу в організації. Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання сталого науковотехнічного та соціально-економічного розвитку регіонів України». Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 527 с. С.118-120

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Методологія дослідження професійних компетентностей персоналу в організації

Методологічною основою досліджень професійних компетентностей персоналу в організації став комплекс взаємопов'язаної сукупності загальнонаукових та спеціальних методів та принципів (об'єктивність, всебічний аналіз проблеми, історизму тощо), існуючих підходів до дослідження проблеми, а також низка методів теоретичного та емпіричного рівнів, методів суміжних наук (зокрема ретроспективний та статистичний); способи і засоби пізнання теорії, концепції, закони, закономірності.

Методологічним орієнтиром дослідження проблеми професійних компетентностей персоналу в організації стали ключові методологічні підходи (системний, ресурсний, синергетичний, ситуаційний, компетентнісний, особистісно-орієнтований) та комплекс взаємодоповнюючих теоретичних та емпіричних методів дослідження можливостей розвитку наявних теорій школи компетенцій, а також розроблення методологічних підходів до виявлення економічного змісту категорії компетенцій.

Використані методологічні підходи не виключають один одного, хоча деякі можуть розвивати, удосконалювати попередні, а реалізують різні підходи до досліджуваної проблеми і є не моно-, а поліпідхідними до трактування такої складної категорії як компетенція. Методологічні підходи допомогли найбільш повно зрозуміти сутність компетенцій,

розкрити їх сучасний зміст і наблизити їх до нових знань. Якраз глибоко продуманий методологічний вибір зробив дане дослідження з проблем компетенцій науковим.

Теоретичну основу дослідження професійних компетентностей персоналу в організації складають парадигми, теорії, концепції розвиваючого навчання, проблемного навчання та безперервної освіти, розвинуті у працях вітчизняних та зарубіжних вчених в області формування професійних компетенцій персоналу загалом та працівників управлінського апарату зокрема.

Кожна компетентність побудована на комбінації (поєднанні) взаємовідповідних пізнавальних ставлень та практичних навичок, цінностей, емоцій, поведінкових компонентів, знань і вмінь, всього того, що можна мобілізувати для активної дії.

- компетентність – це якість реалізації на практиці результату формування у суб'єктів навчання компетенцій, визначених нормативними джерелами для певної галузі діяльності (якість реалізації кваліфікації).

- компетентність – це явище, яке складається з безлічі компонентів, багато з яких незалежні один від одного; одні компоненти належать до когнітивної сфери, інші до емоційної, ці компоненти здатні замінити один одного в якості складових ефективної поведінки.

Компетентність – це специфічна здатність, яка дає змогу ефективно розв'язувати проблеми, що виникають в реальних ситуаціях життя. У людини повинні бути певні знання інструменти, особливі способи мислення й життєві навички.

Компетентність – це не лише наявність знань і досвіду, але й уміння їх використати при здійсненні своїх функцій.

Вищі рівні компетентності передбачають ініціативу, організаторські здібності, здатність оцінювати наслідки своїх дій. Однак природа компетентності така, що оптимальні результати у розв'язанні проблем можливі лише за умови глибокої особистої зацікавленості людини.

Знання того, як розвернути, організувати і управляти бізнес-системою і її елементами складають компетенції – сукупність колективних та індивідуальних знань, досвіду і навичок організації і управління ресурсами і здібностями організації в ході здійснення системної функції бізнесу.

Компетенції виражаються у споживчій вартості продукту/послуги, як ефективність організації і управління здібностями і ресурсами у виробничій і організаційній системах.

Необхідно уточнити для якої конкретно сфери діяльності необхідні ті чи інші компетенції, а потім з урахуванням професійних стандартів більш цілеспрямовано сформулювати проблемно-специфічні компетенції.

Компетенція – інтегральна характеристика/критерій, який надає описово якість поведінки людини в бізнес-діяльності, яка допомагає йому бути ефективним і орієнтованим на результат.

Вважається, що термін «компетенція» вперше був впроваджений у 1959 році Р. Уайтом, який визначив компетентність як ефективну взаємодію людини з усім, що її оточує [32]. Кожна компетенція включає в себе 3-4 складники – індикатори, які визначатимуть та описуватимуть те, що конкретно оцінюватиметься.

В сучасних організаціях компетенціям відводиться важлива роль у кадровій політиці і практиці управління персоналом. В деяких організаціях набір компетенцій в центрі всієї роботи з персоналом і використовується в конкретних цілях.

Теорія компетенцій була розроблена американськими психологами, які після багаторічних досліджень дійшли висновку стратегічного значення компетенцій на прогнозування якості виконання його роботи.

Встановлено, що професійні компетенції наполовину щезають приблизно за 2-3 роки і протягом 5-7 років зникають повністю, якщо людина не вчиться, не одержує нові навички і здібності власними силами.

Завдання кожного співробітника – безперервно вчитися, набувати

нових знань, тим самим зберігаючи свою конкурентоздатність на ринку праці.

Знання як елемент компетенцій і ресурс організації набуває все більшого впливу на ефективність процесів, що в кінцевому підсумку впливає на якість і рентабельність продукції та послуг та додає їм цінності.

Знання організації – це нематеріальний актив, який є основою інтелектуального капіталу.

Сьогодні знання і навіть навички (як окремі елементи) достатньо швидко старіють, тому компетентнісний підхід являється найбільш перспективним. Він дозволяє стратегічно забезпечити високу гнучкість в підготовці та перепідготовці ринкових кадрів.

На початку 2019 року The Economist представив результати досліджень 19 бізнес-секторів у 26 країнах світу, у розрізі яких підприємницьке мислення було названо в числі найважливіших навичок сучасної людини. Якраз критичне мислення, творчий підхід, вміння приймати ризики – це і є навички основ підприємництва, підприємницької здібності.

Підприємницька здібність – це вміння знаходити нові ідеї і перетворювати їх в бізнес – виступає однією із основних характеристик людини, яку необхідно розвивати у сучасному світі. Підприємницька здатність ґрунтується на ключових компетенціях.

Автор ключової компетенції – професор стратегічного менеджменту в Лондонській школі бізнесу Гарі Хемел [29]. Проте на офіційному рівні поняття ключової компетенції вперше з'явилося у 1992 році в проекті Ради Європи «Освіта в Європі» [13].

Ключові компетенції – визначальні, універсальні по своєму характеру і ступеню застосування. Являються метапрофесійними, так як затребувані всіма професіями різних форм і видів бізнесу.

Ключовою являється компетенція вищого порядку, яка

призводить до створення найбільшої долі споживчої вартості.

К. Прахалад (Prahalad) і Г. Хемел (Gary Hamel) відмічали, що ключова компетенція характеризується трьома найважливішими складовими: по-перше, вона задовольняє потенційний доступ до широкого спектру ринків, по друге, додає істотну частину споживчої вартості кінцевому продукту/послугі який/яка сприймається споживачами, і, по-третє, для того, щоб скопіювати ключову компетенцію конкурента, потребуються великі витрати і зусилля [17; 29]. Тобто ключова компетенція дозволяє досягнути в конкурентній боротьбі як якісної переваги продукту/послуги, так і кількісної – зміцнення фінансового стану.

Серед основних ознак ключових професійних компетентностей персоналу в організації, що вирізняють їх з-поміж інших є наступні [27]:

- синтез знань, навичок і технологій, носіями яких являються підрозділи і окремі працівники в організації;
- унікальність – вона може бути використана тільки в рамках тієї організації, в якій вона є. Тобто вона притаманна тільки даній конфігурації ресурсів і бізнес-процесів;
- синергетичний ефект, який може бути використаний для посилення інших компетенцій.

Виділяють дев'ять ключових професійних компетентностей персоналу в організації XXI ст., серед яких:

- системне мислення;
- міжгалузєва комунікація (міждисциплінарний підхід);
- управління проектами і процесами;
- робота з ІТ-системами;
- клієнтоорієнтованість;
- робота в умовах невизначеності;
- мультикультурність і відкритість (diversity);
- усвідомленість;

- комунікація.

За експертною думкою академічної спільноти та бізнесу на майбутнє слід готувати фахівців, враховуючи таку ієрархію компетенцій:

- розумові здатності – когнітивність, гнучність, креативність;
- навички спілкування – мистецтво взаємодії з іншими співробітниками, емоційний інтелект, навички переговорного процесу, сервісна орієнтація, позитивний вплив;
- системні навички – комплексне бачення вирішення проблем, принцип здорового глузду у прийнятті рішень;
- аналітичні навички – критичне мислення.

На основі результатів проведеного аналізу по дослідженню вимог роботодавців були виявлені професійні компетентності персоналу в організації, які пред'являються молодим фахівцям. До них відносяться: бізнес-бачення, клієнтоорієнтованість, вміння працювати в команді, нахил до постійного навчання, здатність брати на себе відповідальність, вміння вирішувати нестандартні завдання, працездатність, орієнтація на досягнення результату, аналітичне мислення, ініціативність, комунікативність, самоорганізація, вміння працювати в умовах багато-задачності із великим обсягом інформації, адекватність особистої і професій-ної самооцінки. Такий набір компетенцій відповідає моделям компетенцій світового бізнес-середовища.

Наприклад, канадська модель включає шість груп ключових професійних компетентностей персоналу в організації, зокрема:

- креативність (creativity);
- громадянська грамотність (citizenship education);
- критичне мислення і розв'язання проблеми (critical thinking and problem solving);
- виховання характеру (character education);
- кооперація (cooperation);
- комунікація (communication).

Чесність, репутація, вірність слову – універсальні риси будь-якої культури.

Програма рівня MBA ставить акценти на лідерство, стратегічне управління, професійну орієнтацію з метою розвинути стратегічне мислення, підприємницькі навички, інноваційність, лідерські якості, розуміння і формування досвіду у визначенні ключових проблем бізнесу, навички міжособистісної взаємодії і командної роботи; дженералістські і фундаментальні позиції в стратегічній перспективі; посилити управлінські та лідерські якості; придбати міжнародні бізнес-зв'язки; інтерпретувати інноваційні методи ведення бізнесу [1].

Також їх роль сьогодні в бізнесі переоцінена – підвищення їх пріоритетності за рахунок зниження значимості іншої, «застарілої» компетенції. Це, насамперед, успішна технологія роботи із великими масивами інформації, її узагальнення, виділення релевантної, необхідної, достовірної інформації для правильного прийняття управлінських рішень, а також компетенції по налагодженню ділових бізнес-зв'язків при мережевій взаємодії, яка вже зараз є ключовою вимогою як для співробітників, так і для корпоративних лідерів в епоху цифровізації. Здатність аналізувати, критично мислити і вибудовувати зв'язки в командах вкрай важливі.

Розуміння бізнесу, комунікацій і лідерства – це особливі якості (soft-skills) – аналітичні, пізнавальні і комунікативні, які є доповненням до hard-skills (технічні навички) – навички роботи з хмарними хостингами (cloud computing): AWS, GCP, Azure, Digital Ocean, RactSpase тощо. Вдале поєднання soft- skills та hard-skills допоможуть співробітникам досягати цілей і бути ефективними.

Незважаючи на змінність навичок, потреб, цінностей – все ж незмінним залишається одне: щоб бути успішним – необхідно вміти комунікувати.

Здатність швидко встановлювати емоційно позитивні контакти з

новими людьми. Прагнення до взаємовигідного співробітництва з клієнтами. Зберігаючи баланс між інтересами клієнта і компанії (необхідність і своєчасність пропозицій цін, бонусів, пільг, маркетингових програм тощо).

Для впровадження системної оцінки персоналу необхідні чіткі критерії. Більшість існуючих методів зводиться до оцінки ефективності (результатів діяльності) співробітників і набору їх особистих якостей.

Всупереч очікуванням, люди у XXI столітті не такі індивідуалістичні, як раніше. Дослідження Harvard Business Review (HBR) показують, що роботодавці сьогодні високо оцінюють «командо-орієнтованого» співробітника, що значно підвищує його конкурентоорієнтованість. Проектні бізнес-задачі сьогодні складні – неможливо їх вирішувати наодинці, коли інформація оновлюється і застаріває дуже швидко. Тому майбутнє за soft-skills (за креативністю, вмінням відстоювати власну думку та переконувати інших, вмінням працювати в команді, адаптивністю та гнучкістю).

Лідерські якості необхідні для ефективною реалізації стратегії компанії. При підборі кадрів Стів Джобс, засновник компанії Apple, скеровувався правилом: «Нам не потрібні ті, кому говорити те, що робити. Нам потрібні такі, які будуть говорити, що робити нам» [31].

Для керівників завжди будуть першочергові необхідні компетенції, які торкаються росту продуктивності (швидкої зміни процесів, результативності в умовах невизначеності, високих ризиків, постійних змін).

Еволюція національних концепцій формування та розвитку ключових компетенцій та синтез теоретичних змістовних підходів вимагають наукового обґрунтування та представлення багатомірного (цілісного) компетентнісного підходу і нової типології компетенцій (метакомпетенцій). Кожен бізнес має свій профіль компетенцій і свій компетентнісний підхід – це більш широке поняття ніж просто знати і

вміти. Це – здатність приймати правильні рішення в кризових ситуаціях, знаходячись під тиском, або в умовах стресу. Також це набір цінностей людини, який не протирічить цінностям організації. Тобто компетенції мають бути найтіснішим чином пов'язані зі стратегією бізнесу і здатні реалізувати стратегічні цілі.

Компетентнісний підхід вперше почав розроблятися і впроваджуватися в Англії у відповідь на конкретне замовлення професійної сфери. Деякі вчені вважають засновником компетентнісного підходу Арістотеля, який вивчав можливості стану людини – «*atere*» – «сила, яка розвивалась і удосконалювалась до такого ступеню, що набула характерної риси особистості» [1].

За останні роки компетентнісний підхід до управління щільно ввійшов у практику різних організацій і заслуговує на найбільш не тільки популярний, а й ефективний метод в управлінні персоналом.

Компетентнісний підхід став відображенням змін в характері і змісті праці, професійному навчанні і освіті. Розвиток його надзвичайно важливий для того, щоб об'єднати освіту і навчання, вирівняти їх із потребами ринку праці і забезпечити мобільність персоналу (вертикальне – в розвитку кар'єри, горизонтальне – ротація персоналу між секторами і просторово-територіально) [19; 20].

Компетентнісний підхід можна вважати надпроблемним підходом, головна цінність якого – в його інтеграційному потенціалі і гнучкості.

Таким чином, в науковому дослідженні реалізований комплексний підхід до вивчення проблеми.

Сьогодні, окрім наявності когнітивних, функціональних та особистісних компетенцій, вкрай важливо постійно змінювати їх якість, впливати на їх цінність через створені системи відповідного навчання, яке повинно бути орієнтоване на практику. Тобто практична імплементація знань та навичок проходить безпосередньо під час навчання.

Ключовими суб'єктами формування компетенцій являються:

- сам індивід і його оточення – інклюзивність економіки дає можливість робити людей інвесторами. Інклюзія – це і є якраз про людей і для людей.

- заклади освіти – за даними дослідження, проведеного школою управління «Сколково» і Агенством стратегічних ініціатив до 2030 року з'явиться 136 нових професій. Саме поняття професія зникне, а замість нього буде набір постійно змінними компетенціями. За прогнозами експертів в середньому людина за своє економічно активне життя змінить 12 таких «нових професій». Визначаючи можливість впливу магістратури на вирішення актуальних професійних бізнес-проблем, програми навчання направлені на потреби ринку праці. Однак, експерти впевнені: вищої освіти буде недостатньо, в університетах дадуть лише мінімальні знання, а вчитись потрібно буде все життя.

- організації – участь бізнесу є необхідною умовою формування моделі компетенцій в системі професійної підготовки кадрів. Для кожного бізнесу компетенції будуть унікальними, відображати його специфіку, а значить мати свої власні вимоги до компетенцій – поведінкові (особисті) індикатори, тобто певні стандарти поведінки. Які спостерігаються в діях працівника – носія конкретної компетенції. Освітні концепції повинні враховувати особливості покоління міленіалів (millennials) – покоління технологій (digital natives), які складають 32,8 % населення Землі. За підрахунками у 2025 році міленіали будуть налічувати 75 % працівників на планеті.

Сьогодні не потребує доказів той факт, що в якості освіти зацікавлені усі суб'єкти – роботодавці (бізнес), студенти, заклад освіти, держава. Для реалізації суб'єктних інтересів в читаннях професійної компетентності випускників повинен стати принцип взаємовигідного партнерства.

Основне завдання закладів вищої освіти – закрити потребу

роботодавців у необхідних компетенціях майбутніх працівників, які відповідатимуть бізнес-цілям компанії.

Один із принципів Стіва Джобса наголошує, що вивчення і дослідження будь-якої проблеми – безперервний і нескінченний процес. Відповідно, незважаючи на ґрунтовне теоретико-методологічне дослідження проблеми формування професійних компетенцій, все ж динамічні змінні процеси в економічних бізнес-системах потребують адекватності і гнучкості у виборі компетентнісного підходу до формування моделі працівника.

Компетенції – це знання, вміння, навички моделі поведінки і особистісні характеристики, при використанні яких досягаються бажані результати (наприклад, комунікації, лідерство). Цифрова трансформація покриває все більше і більше сфер бізнесу, акцентуючи на необхідності формування моделі цифрових компетенцій, які наразі стають наскрізною проблемою для стратегічно налаштованих керівників.

Метод компетенцій стає все більш популярним для динамічно розвинутих бізнес-компаній. Це ефективний шлях описового характеру посади, який вибирає із спектру компетенцій організація і формує свою відповідну модель компетенції. Саме тому кількість компетенцій, які будуть включені в конкретні бізнес-моделі не має значення, цей набір залежить від особливостей галузі, специфіки організації, системи управління, корпоративної культури та інше. Кількість компетенцій повинна бути зручною для ведення управлінських робіт і для оцінки результатів діяльності керівника.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат професійних компетентностей персоналу в організації

Поняття професійної компетентності персоналу з'явилося в науковій літературі в англomовних країнах в середині 60-х років минулого століття. Вперше це поняття застосував американський вчений Д. МакКлеланд. Він охарактеризував ряд певних якостей особистості, які найтісніше пов'язані з успішним виконанням роботи і високою мотивацією персоналу. Д.К.МакКлеланд визначив компетентність як базову якість індивіда, яка впливає на ефективність виконуваної роботи. Саме мотиви, психофізіологічні особливості, Я-концепція, знання, навички є основними базовими характеристиками особистості. Д.К.МакКлеланд наголосив на важливості безперервного розвитку компетенцій. На думку автора, існують так звані поверхневі компетенції, а саме знання та навички, які можна розвивати за допомогою певних тренінгів; і глибинні компетенції (цінності, мотиви), які вимагають особливих зусиль та ресурсів [15].

Опрацювавши ряд літературних джерел бачимо, що поняття компетентності персоналу трактується неоднаково, хоч більшість визначень багато в чому схожі. Окремі науковці обґрунтовують це поняття як суму спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для досконалого виконання своєї справи [11]. Інші автори вважають, що компетентність персоналу – це не тільки володіння певною сумою знань, а й можливості їх гнучкого застосування, які значною мірою залежать від творчих та практичних умінь і навичок працівника [3,8]. Фахівці Міжнародної комісії Ради Європи (програма Definition and Selection of Competencies) визначають поняття компетентності (competence) як здатність успішно задовольняти індивідуальні та соціальні потреби і виконувати поставлені завдання. Кожна компетентність побудована на комбінації взаємовідповідних пізнавальних ставлень та практичних навичок, цінностей, емоцій, поведінкових компонентів, знань і вмінь, всього того, що можна залучити для активної дії [16].

В основі концепції професійної компетентності лежить ідея виховання компетентного працівника, який не лише має необхідні знання,

професіоналізм, але й уміє діяти адекватно у відповідних ситуаціях, застосовуючи ці знання, й бере на себе відповідальність за певну діяльність. В умовах конкуренції основними пріоритетами фахівця стосовно професійної компетентності з'являються вміння пристосовуватися до швидких змін і нових потреб ринку праці, бути освіченим щодо інформації, уміти її аналізувати, активно діяти, швидко приймати рішення й навчатися упродовж всього життя [12].

На думку зарубіжних дослідників професійна компетентність персоналу — це набір моделей професійної поведінки, яку працівник повинен використовувати у рамках своєї посади, дає можливість кваліфіковано проводити діяльність та компетентно виконувати свої завдання і функції спрямованих на досягнення певних стандартів у професійній галузі чи конкретній діяльності; це основна характеристика людини, яка може бути мотивом, рисою характеру, навичкою, уявленням про самого себе, соціальною роллю; це сукупність знань, навичок і особистих якостей, що дозволяє вирішувати поставлене завдання (чи набір завдань) [14, 15].

Слід зазначити, що значна більшість формулювань з деякими незначними варіаціями, побудована на одному й тому ж самому лейтмотиві — компетентність персоналу це сукупність знань і моделі професійної поведінки працівника, які дозволяють йому успішно виконувати свою роботу.

Компетентність — це набір компетенцій персоналу, що визначається в рамках певної функції. Викреслюється деякий інваріант визначення професійної компетентності, тобто професійна придатність, що складається із професійних та психофізіологічних особливостей індивіда, необхідних для здійснення ефективної діяльності. Однак успіх роботи працівника залежить не лише від належно набутих знань, але й від конкретної ситуації, креативності, вміння швидко адаптуватися до умов праці, приймати швидке рішення, тощо. Тому, ми професійну компетентність розглядаємо як комплекс характеристик особистості, що виявляється в конкретній сфері

діяльності включаючи знання, вміння, навички, досвід індивіда з обов'язковим урахуванням особистісних, психо-фізіологічних та соціальних характеристик.

Професійна компетентність персоналу характеризується наявністю професійно-ділових, інтелектуальних, особистісних, емоційно-вольових, психофізіологічних, соціальних особливостей (компетенцій) працівників, успішне поєднання яких забезпечує високу результативність та ефективність їхньої діяльності в умовах конкуренції. На нашу думку, компетентність персоналу обумовлюється безпосереднім відношенням працівника до посади, робочого місця, посадових вимог та інструкції, сфери професійної діяльності, тощо.

В економічній літературі зустрічаємо два схожих поняття компетенція і компетентність. Деякі науковці ототожнюють ці слова, однак переважна більшість відокремлюють їх. Враховуючи визначення поданих в економічному тлумачному словнику слід розмежовувати ці поняття, оскільки компетенція традиційно вживається у значенні коло повноважень, коло питань, а компетентність – пов'язують із обізнаністю, авторитетністю, кваліфікованістю, вміння застосовувати знання на практиці та використовувати власний досвід [1]. Тому, розглядаючи персонал доцільно вживати термін компетентність. Компетентність розглядається науковцями у вузькому та широкому трактуванні. Власне у вузькому розумінні компетентність – це володіння знаннями. Це поняття стосується вміння компетентно висловлювати авторитетне судження, іншими словами бути обізнаним, кваліфікованим.

Компетентність – це рівень досягнення компетенцій, тобто ключових питань відповідно до яких працівник має певний досвід та знання [13].

Отже, щоб бути компетентним (вміти виконувати поставлені вимоги та завдання), потрібно володіти компетенціями (мати ділові, професійні та особистісні якості). Наявність широкого асортименту компетенцій визначають належний рівень професійної компетентності фахівця та є

джерелом його розвитку й ефективності в умовах конкуренції [5].

Більш ширше компетентність розглядається як ступінь соціальної і психологічної готовності та здатності людини активно діяти у будь-якій сфері діяльності. Вона передбачає володіння особистістю відповідною компетенцією, яка включає її особистісне ставлення до предмета діяльності. Компетентність визначається як поглиблене знання предмета або освоєне вміння. Під компетенцією розуміють професійні навички працівника, комплекс індивідуальних якостей людини, які забезпечують успіх. Однак, говорячи про персонал, доцільним буде вживати термін компетентність, оскільки ми будемо з'ясовувати рівень необхідних питань, а саме компетенцій стосовно яких фахівець має належні знання і досвід і буде вміло використовувати їх на практиці.

Поняття професійної компетентності персоналу тісно пов'язане із поняттям кваліфікації спеціаліста, а деякі автори навіть ототожнюють їх [2]. Проте ми не погоджуємося, що ці слова є синонімічними. Оскільки компетентність – це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно виконувати завдання, що стоять перед ним. Професійна компетентність – це вміння виконувати робочі функції відповідно до передбачених посадою стандартів. І, власне компетентність, показує вміння на справі – в реальних робочих умовах, а не лише теоретичні знання. Таким чином, поняття професійної компетентності окрім професійних, функціональних знань передбачає наявність практичних вмінь і навичок, які формуються в результаті певного досвіду і стають запорукою конкурентоспроможності фахівця [3,5].

Існує ще один термін, який вважають синонімічним до поняття професійна компетентність. У вітчизняній літературі знаходимо таке поняття як професійно важливі якості працівника, які трактуються як психофізіологічні, психологічні характеристики та здатності, що формуються, розвиваються у процесі професійної підготовки й діяльності та є основою їх успішності. Професійно важливі якості розвиваються у процесі

професійної підготовки та діяльності; є передумовою придатності до певного виду діяльності [4]. Однак в реальній дійсності, відповідно до конкретних умов та конкретного підприємства працівник повинен мати первинний набір професійно-важливих якостей, який змінюється, удосконалюється під впливом умов професійної діяльності, набуває більш вищого рівня розвитку, переходячи у більш ширше поняття як компетентність, яка включає професійно-важливі характеристики та якості, що впливають на ефективність роботи персоналу на конкретному підприємстві та особистісні характеристики, які цінуються практично скрізь (комунікативні навички, організованість, швидка адаптивність, адекватність, захопленість своєю роботою, стресостійкість) [6].

Окремі якості, тобто найбільш суттєві, вважають ключовими компетенціями, які складають професійну компетентність працівника. Багато запропонованих науковцями класифікацій у дечому співпадають та доповнюють одна одну. Так, Р. Бояцис порівнює різні рівні професійної компетентності, виокремлюючи мінімальний рівень, яким повинен володіти працівник. Однак автором не виділяються ключові компетенції, які впливатимуть на ефективність виконання поставлених завдань [14]. На наш погляд, найбільш вдалою є класифікація ключових компетенцій, здійснена Г. О. Ковальчуком. Професійна компетентність фахівця включає певні складові, визначаючи таким чином модель компетентності: теоретичні знання, навички та їх практичне застосування, здатність до ефективної соціальної взаємодії і ефективного спілкування, здатність самостійно розв'язувати проблеми, здатність організувати свою роботу, особистісна компетентність, реальна самооцінка, відповідальність, культура праці, здатність до соціальної та професійної адаптації, саморозвиток, самонавчання, тощо [9].

Е.Е. Лінчевський до ключових компетенцій відносить кваліфікацію, орієнтацію на певний вид діяльності, мотивацію, ерудицію, впевненість, почуття власної гідності, інтуїцію, стиль діяльності та керівництва,

відповідальність [10].

С.Воробей виділяє такі ключові компетенції як: професіоналізм, якість праці, самостійність, орієнтованість на споживача, корпоративність, інтенсивність, орієнтація на розвиток [7].

Отже, беручи до уваги вищесказане, приходимо до висновку, що професійна компетентність персоналу — це професійно-статутні можливості щодо здійснення людиною її повноважень у професійній діяльності; це широкий набір професійних знань, умінь та навичок, які можна використовувати в різних ситуаціях. Професійна компетентність персоналу обов'язково повинна включати особистісний та соціальний компонент, що визначається активністю особистості до спільної діяльності в команді та реалізації поставленої мети.

1.3. Підходи до процесу управління професійними компетентностями персоналу в організації через професійно-особистісний розвиток персоналу

У контексті сучасної філософії менеджменту персонал організації є особливим її ресурсом – людським капіталом. З огляду на це управління процесом його розвитку є важливою складовою загальної системи управління персоналом.

Управління професійними компетентностями персоналу в організації ставить за мету цілеспрямоване забезпечення кількісних і якісних змін, які підвищують ринкову вартість кадрового потенціалу організації, ефективність трудової діяльності працівників.

Професійно-особистісний розвиток персоналу ґрунтується на положеннях теорії людського капіталу, відповідно до якої люди генетично мають певний набір якостей і властивостей, які можуть (але не обов'язково повинні) бути розвиненими. На цьому ґрунтується висновок про потребу

інвестування в їх розвиток. Трагування людських ресурсів як об'єкта інвестування включає їх у сферу економічного аналізу не тільки як витрат на утримання персоналу, а й у контексті підвищення його вартості з урахуванням перспектив майбутнього використання як чинника зростання продуктивності праці.

Визначаючи сутність поняття «управління професійно-особистісним розвитком персоналу» слід зазначити, що компоненти системи розвитку персоналу мають оцінюватися і змінюватися як з точки зору організації, так і з точки зору індивідууму (окремої людини і персоналу організації в цілому).

На думку С.В. Шекшні управління професійно-особистісним розвитком персоналу може розглядатися, в першу чергу, як управління складом її учасників [34, с. 152].

В.А. Савченко визначає управління професійно-особистісним розвитком персоналу як розроблення й реалізацію заходів для досягнення показників професійної компетенції працівників відповідно до стратегії розвитку організації [24].

В широкому сенсі під компетенціями розуміють атрибути особистості, які важливі для успішного результативного здійснення професійної діяльності на відповідній позиції (посаді) і які можуть вимірятися через її поведінку.

Компетенцію утворюють п'ять рівнів атрибутів особистості:

- 1) мотиви,
- 2) якості,
- 3) відношення і цінності,
- 4) знання,
- 5) уміння.

Видимими її елементами є знання і вміння, невидимими (їх складніше виявити, оцінити і змінити) – всі інші. Компетенції класифікують на базові (мають основне значення для нормального виконання трудових обов'язків на певному робочому місці, однак за ними неможливо відрізнити ефективного

працівника від інших) і особливі (невидимі елементи, за якими вирізняють ефективних працівників).

Залежно від сфери реалізації розрізняють такі групи компетенції:

- 1) компетенції, пов'язані з процесами мислення (аналітичність, здатність до навчання);
- 2) компетенції, пов'язані з почуттєвими процесами (піддатливість до впливу інших, здатність впливати на інших);
- 3) компетенції, пов'язані з процесами праці (організування і планування свого часу і своєї роботи, прагнення до досягнень).

Враховуючи результати досліджень багатьох авторів, управління розвитком персоналу не повинне обмежуватися прогнозуванням і плануванням загальної чисельності і професійно-посадової структури працівників. Його органічною складовою є розроблення і здійснення довготермінових заходів із розвитку персоналу. Сутність управління розвитком компетенцій працівників полягає в управлінні процесами набуття ними знань і навичок, необхідних для трудової діяльності відповідно до специфіки організації та системи взаємовідносин у ній.

Основними інструментами підвищення професійно-особистісного розвитку персоналу є управління службовими кар'єрами, навчання і підвищення кваліфікації працівників, управління їх рухом (переміщеннями) в організації, структуризація праці. Основні складові процесу професійно-особистісного розвитку персоналу організації представлені на рис. 1.1.

Отже, процес професійно-особистісного розвитку персоналу – комплексне поняття і представляє собою сукупність функціонально пов'язаних елементів. Тому саме системний підхід, який представляє собою сукупність заходів, які забезпечують успішне протікання відповідного процесу дозволяє сформулювати результативний процес розвитку всього персоналу підприємства. Тільки в разі системного впровадження кожного елемента процесу розвитку персоналу кожного можливо досягти бажаної ефективності цього процесу.

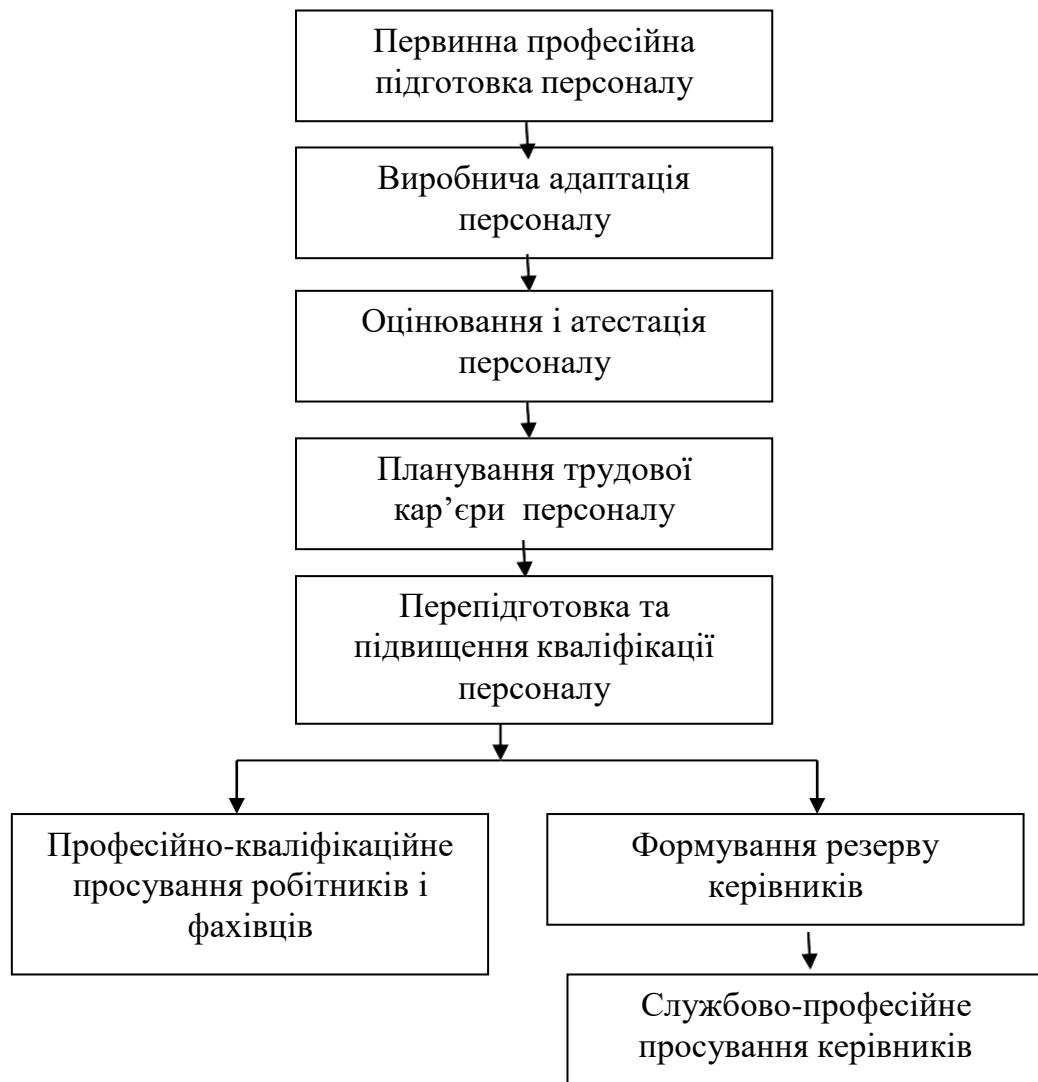


Рисунок 1.1. Складові процесу професійно-особистісного розвитку персоналу організації [15, с.7]

Черчик Л.М. виділяють три підходи до змісту професійно-особистісного розвитку персоналу: процесний, функціональний, системний [32, с. 5].

Здійснюючи управління професійно-особистісним розвитком персоналу в сучасній організації, необхідно враховувати, що важливою складовою нової концепції є також завдання щодо самореалізації особистості. Можна виділити три основні аспекти розвитку персоналу сучасної організації:

1) управлінський або професійний (фаховий) - придбання працівниками знань і навичок, необхідних для успішного функціонування виробництва і

процвітання організації;

2) особистісний - самоствердження і самореалізація працівників у результаті кар'єрного просування;

3) соціальний - соціалізація особистості і розширення її внеску в розвиток організації і суспільства.

Тому загальна система розвитку персоналу в організації може бути представлена на рисунку 1.2.

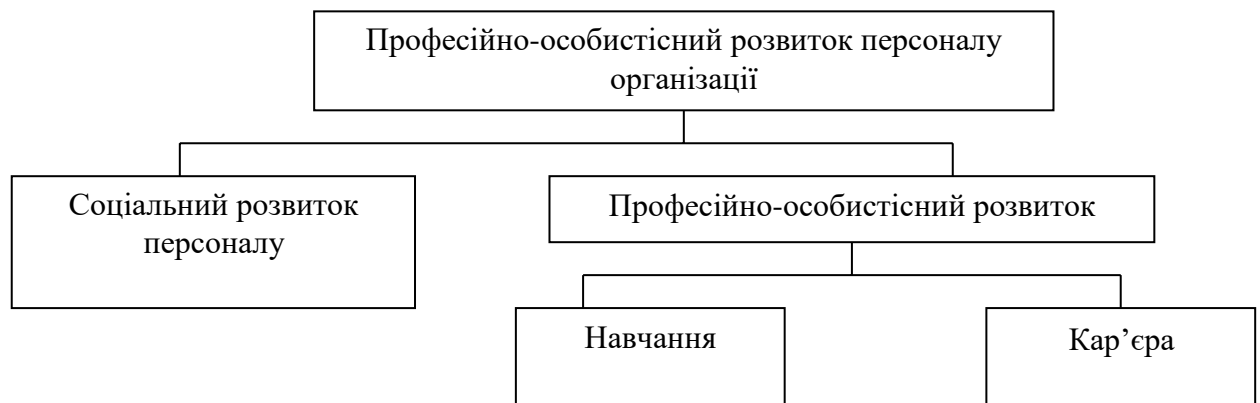


Рисунок 1.2. Складові елементи професійно-особистісного розвитку персоналу організації [67]

Представлена на рис. 1.2 система дозволяє реалізувати принцип безупинного розвитку персоналу організації та зобов'язує керівників усіх підрозділів нести особисту відповідальність за навчання і кар'єру його підлеглих.

Далі охарактеризуємо основні складові елементи процесу професійно-особистісного розвитку персоналу організації.

Першим кроком у цьому процесі персоналу є професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників.

Одним із завдань служби персоналу є нарощування трудового потенціалу – оптимального потенціалу за кількісними і якісними показниками для виконання персоналом існуючих і перспективних завдань функціонування організації. Ефективним засобом підвищення потенціалу організації є навчання її співробітників.

Як вказує А. Кучерова, навчання персоналу – це сукупність цілеспрямованих систематичних дій, спрямованих на поглиблення і розширення певних елементів професійних компетенцій персоналу, впровадження нових елементів відповідно до актуальних і майбутніх потреб організації [17]. Основними формами професійного навчання є професійна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації робітників та фахівців з вищою освітою.

Більшість дослідників визначають, що первинна професійна підготовка робітників – це здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної зайнятості. Така підготовка також може здійснюватися на виробництві із числа осіб, які зараховані на роботу на підприємство учнями. Сутність її полягає в отриманні професійних знань і вмінь, необхідних для виконання службових обов'язків на робочому місці. Вона може бути як загальною (стосуватися організації загалом, її внутрішнього і зовнішнього середовищ, управління), так і спеціалізованою (стосуватися способів виконання певних функцій, технологічних процесів, методів виконання робіт). Із неї найчастіше розпочинається службова кар'єра працівника в організації.

Важливим елементом процесу професійно-особистісного розвитку персоналу є перепідготовка персоналу. Завдання її полягають у здобутті штатними працівниками нових професій, знань і навичок. Перепідготовку здійснюють у суміжних спеціалізованих підрозділах, у центрі підготовки фахівців організації або у спеціалізованому навчальному центрі поза її межами. Вибір напрямів, форм і змісту перепідготовки впливає з основних стратегічних напрямів діяльності організації, її політики щодо розвитку персоналу, а також індивідуальних особливостей працівників [9].

Особливо важливу роль у професійно-особистісному розвитку персоналу відіграє така форма навчання як підвищення кваліфікації працівників. Підвищення кваліфікації – навчання після одержання

працівниками певної освіти, спрямоване на послідовне підтримання і вдосконалення їхніх професійних знань і навичок.

На думку Л. Балабанової управління процесом підвищення кваліфікації працівників є однією з провідних сфер діяльності служб управління персоналом організації. Потреба у ньому закономірно і об'єктивно зумовлена розвитком продуктивних сил. Особливо відчутна вона на сучасному етапі, якому притаманні динамічні зміни техніки і технологій в усіх сферах людської діяльності. За таких умов кваліфікаційний рівень працівника повинен відповідати і навіть бути вищим за вимоги технології виробничо-господарських процесів і процесів управління. Концепція кадрової роботи сучасної організації повинна передбачати регулярне, не рідше одного на п'ять років, підвищення кваліфікації керівних кадрів, фахівців і оперативних працівників організації.

Така форма навчання може полягати у підвищенні загальної кваліфікації працівників (направлення на навчання працівників, які працюють на посадах, що вимагають вищого порівняно з наявним у них освітньо-професійного рівня) і підвищенні кваліфікації для доведення ступеня компетентності працівників до вимог посад (додаткова професійна освіта, потреба в якій виникає за необхідності поєднання професій, неповної відповідності спеціальності за дипломом вимогам посади з метою розширення професійної майстерності тощо).

Практика управління розвитком персоналу показує, що ефективною формою підвищення кваліфікації працівників є наставництво — індивідуальне прикріплення молодих працівників до висококваліфікованих досвідчених фахівців із метою передавання ними трудового і життєвого досвіду, знань та вмінь. Широко використовують із цією метою стажування — робота молодих фахівців дублерами керівників і провідних фахівців організації; робота у провідних наукових установах, навчальних закладах і зарубіжних організаціях. Узагальнення наукових розробок та практики управління розвитком персоналу сучасних організацій, дозволило зробити

висновок, що існує чимало методів навчання персоналу. Розглянемо переваги та недоліки деяких методів навчання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Переваги та недоліки методів навчання персоналу [35]

Метод навчання	Переваги застосування методу	Недоліки застосування методу
Кейс-метод	співвідношення своєї точки зору з точкою зору інших; сприяє активному застосуванню знань та навичок	потребує багато часу для вирішення проблем та завдань; залучення працівника; потребує залучення коштів
Мозковий штурм	досить простий, ефективний; не вимагає попереднього навчання учасників; можна навчити співробітників слухати своїх колег, поважати і свою, і чужу думку	не придатний для вирішення складних проблем і важких завдань; не має критеріїв оцінки сили рішень; відсутній чіткий алгоритм; залучення працівника
Баскет-метод	високий рівень мотивації; розвиток у співробітників здібностей до аналізу	залучення працівника; потребує залучення коштів
Каскадне навчання	розвиток творчого мислення; розвиток навичок роботи з аудиторією; підвищення загального рівня знань	залучення працівника; потребує залучення коштів; тривалість; довге очікування результату
Shadowing	простота та економічність; адаптація співробітника до нового виду діяльності	залучення працівника; тривалість; довге очікування результату
Secondment	персонал отримує можливість особистого розвитку; набуває різноманітного досвіду роботи в проектах; набуття нових навичок та досвіду	залучення працівника; тривалість; потребує залучення коштів; довге очікування результату
Buddying	отримання співробітником об'єктивної інформації про свою роботу; створення інтерактивного спілкування, поліпшення навичок міжособистісної взаємодії; рівноправність	складність вибору висококваліфікованого фахівця-наставника; залучення працівника
Коучинг	особистий розвиток співробітників; зміцнення командної роботи; поліпшення навичок між особистісного спілкування	залучення працівника; тривалість; потребує залучення коштів; довге очікування результату

При відборі форм та методів навчання доцільно не зупинятися на чомусь одному, тому що всі вони мають свої переваги та недоліки. Найбільш ефективним для керівників підприємств є об'єднання різних методів навчання, враховуючи специфіку підприємства, її потреби, оснащення робочих місць та багато інших факторів.

Наявність висококваліфікованого персоналу – головний аспект успішного функціонування будь-якого підприємства. Навчання персоналу організації може здійснюватися у багатьох напрямках і багатьма методами,

головні з яких описані в даному підрозділі курсової роботи, при цьому необхідно ретельно вивчити потреби підприємства і персоналу для правильного вибору методу навчання.

Таким чином, професійно-особистісний розвиток персоналу є запорукою успішності підприємства. Адже розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у відносинах з людьми.

В результаті покращується морально-психологічний клімат у структурних підрозділах підприємства, підвищується мотивація працівників до праці, їх вірність цілям і стратегічним задачам організації, забезпечується наступність в управлінні, а також знижується плинність кадрів. В свою чергу управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, відіграє значну роль у підготовці працівників для покращення ефективності діяльності сучасних організацій. Саме тому власники підприємств не повинні заощаджувати кошти на формування та удосконалення існуючої системи розвитку працівників. Здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних і економічних переваг.

Висновки до розділу 1

Професійна компетентність фахівця формується на основі теоретичних знань, практичних умінь, значущих особистісних якостей та життєвого досвіду, що зумовлює його готовність до здійснення професійних обов'язків та забезпечення високого рівня його самореалізації та конкурентоспроможності. Основними складовими професійної компетентності персоналу є ряд ключових компетенцій, що забезпечують

ефективність праці та конкурентоспроможність фахівців.

Звичайно, що встановити перелік єдиних компетенцій ідеального персоналу не можливо, оскільки вони будуть різнитися відповідно до посад, до умов праці, до особливостей робочого місця. Структура та зміст професійної компетентності багато в чому визначається специфікою діяльності і відповідності до професії. Таким чином, формування професійної компетентності персоналу буде відрізнятися залежно від характеристик професії або посади, вимог конкретного підприємства. Проте, очевидно, що проблема створення загальноприйнятої моделі компетентності, її різновидів для різних категорій працівників та класифікації ключових компетенцій ще потребує подальшого дослідження та вирішення.

Підвищення рівня професійної компетентності персоналу впливає на загальний стан трудового потенціалу, потенціалу підприємства і, таким чином, на забезпечення конкурентоспроможності в цілому. Тому, створення програм, тренінгів, безперервного підвищення рівня професійної компетентності персоналу є нагальною потребою розвитку підприємства на сучасному етапі.

Формування професійно компетентного персоналу дозволяє підвищити якість виконуваної роботи та забезпечити високу трудову ефективність в умовах конкуренції.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ПРОФЕСІЙНИХ
КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ
ПрАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ»)

2.1. Організаційно-управлінська структура ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Приватне акціонерне товариство «Запоріжвогнетрив»

69106, м. Запоріжжя, вул. Північне шосе / вул. Теплична, буд.22 "б" / 1

Факс: (061) 222-42-12

Телефон для довідок: (061) 222-42-09

E-mail: zpu.press@metinvestholding.com

Історія створення ПрАТ «Запоріжвогнетрив» почалася на початку 20 століття. У 1929 році на березі Дніпра було почато будівництво Запорізького заводу вогнетривів.

Вибір місця для спорудження підприємства зумовлений наявністю дешевої електроенергії греблі Дніпро ГЕС і бази сировини - пологивської глини та каолинів. Через чотири роки завод був введений в експлуатацію та випустив першу продукцію сталерозливних та фасонних виробів.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» входить до п'ятірки найбільших виробників вогнетривкої продукції держав СНД і є найбільшим вогнетривким підприємством в Україні, що не має собі рівних за видами і асортименту продукції, що випускається високоякісної продукції - більше 1200 основних марок вогнетривів, неформованих матеріалів, бетонних сумішей та мас. Підприємство спеціалізується на виробництві шамотних, високомагнезійних і неформованих виробів.

Одним з ключових напрямків, що розвиваються підприємством, є сервісне обслуговування.

Таблиця 2.1 – Історія ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

1929	Розпочато спорудження Запорізького вогнетривкого заводу
1933	На заводі виготовлено першу партію продукції. Для переходу від ручної праці до механізованого виробництва, збільшення кількості та якості продукції, що випускається, робочі активно вносять раціоналізаторські пропозиції, самостійно займаються конструюванням необхідних пресів і приладів
1941	На початку Другої Світової війни частина обладнання підприємства відправлена на Челябінський металургійний завод, частина - на Богдановицького і Сухоложській вогнетривкі заводи. Основне промислове обладнання евакуйовано на Магнітогорський металургійний комбінат
1950	Закінчення відновлення підприємства після окупації Запоріжжя. За відновлення підприємства більше двохсот співробітників нагороджені орденами і медалями
1953	Впровадження на підприємстві нової технології - напівсухий спосіб виробництва сталерозливних виробів
1955	Введено в експлуатацію цех хромомагнетитових виробів. За рівнем оснащення обладнання і виробництва цех зайняв лідируючі позиції серед промислових підприємств Європи
1956	Всі виробничі печі переведені з твердого палива на газ
1959	Введено в експлуатацію дві обертові печі для випалення шамота
1961	Введено в експлуатацію цех високоглиноземистих виробів, виготовлені і встановлені три преса конструкції Юрченко (винахідника підприємства)
1973	Введено в експлуатацію цех карбідокремнієвих електронагрівачів
1995	Реорганізація Запорізького вогнетривкого заводу у відкрите акціонерне товариство «Запоріжвогнетрив»
1997	Проведена модернізація виробництва. Встановлено прес німецької фірми "Laeis Buecher" зусиллям 1250 і 1600 тс, введені в експлуатацію спеціальні пакувальні машини, які гарантують захист виробів від механічних пошкоджень і вологи. Вироблено переобладнання ремонтно-механічного цеху, що виготовляє пресову оснащення високої точності і міцності
1998	Для переходу цехів на повне оборотне водопостачання і припинення скидів у річку Дніпро, введені в експлуатацію общезаводские споруди з двоступеневою системою очищення, які забезпечують замикання промислових і дощових стоків підприємства в єдину оборотну систему водопостачання
2001	Відкрите акціонерне товариство "Запоріжвогнетрив" занесено в "Золоту Книгу Діловий Еліти"
2011	Зміна організаційно-правової форми юридичної особи: відкрите акціонерне товариство "Запоріжвогнетрив" на публічне акціонерне товариство "Запоріжвогнетрив"
2013	Публічне акціонерне товариство "Запоріжвогнетрив" входить до складу товариства з обмеженою відповідальністю "МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ"
2014	На базі шамотного, шамотообжігового і високоглиноземисті цехів створено алюмосилікатний цех
2015	Створення на базі підприємства управління сервісних робіт, головне завдання якого - підвищення ефективності технічних рішень обслуговування футерування металургійних агрегатів і зниження витрат металургійних підприємств на ремонтні роботи. На базі цеху карбідокремнієвих виробів і цеху по виробництву вогнетривких бетонів і мас створений цех неформованих вогнетривів
2016	Зміна організаційно-правової форми юридичної особи публічне акціонерне товариство "Запоріжвогнетрив" на приватне акціонерне товариство «Запоріжвогнетрив». Запуск лінії з виробництва матеріалів, що утеплюють і шлакообразующих сумішей

Основними споживачами продукції ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є підприємства металургійної, цементної, скляної, хімічної, теплоенергетичної промисловості країн СНД, Європи, Азії та Африки.

На сьогоднішній день ПрАТ «Запоріжвогнетрив» спеціалізований на виробництві вогнетривких виробів: алюмосилікатних (шамотних і високоглиноземистих), магнезійних, периклазовуглеродистих виробів і неформованих вогнетривів. Підприємство є одним з основних виробників вогнетривів на Україні, виробляючи 38 % загального обсягу товарної продукції асоціації "Укрвогнетрив" в 2014 році.

Унікальність підприємства полягає в тому, що воно провадить майже всю асортиментну гаму вогнетривів, які використовуються підприємствами гірничо-металургійного комплексу й інших галузей народного господарства.

Продукція ПрАТ «Запоріжвогнетрив» завжди високої якості, не уступає імпортованим аналогам. На підприємстві розроблена й функціонує "Система менеджменту якості", що визначає відповідність вимогам міжнародного стандарту "ІСО 9001:2000р. у Німецькій системі сертифікації "ТЮФСЕРТ".

В рамках сервісного обслуговування ПрАТ «Запоріжвогнетрив» виконує наступні роботи:

- обстеження об'єктів і вивчення технічних параметрів їх експлуатації;
- підбір матеріалів та розробка проектів футерування;
- виконання вогнетривких робіт;
- здача об'єктів в експлуатацію і подальше гарантійне обслуговування.

За рахунок контролю всього технологічного процесу – від виробництва вогнетривких виробів до монтажу футеровки і сервісного обслуговування, ПрАТ «Запоріжвогнетрив» забезпечує клієнтові підвищену стійкість вогнетривкої кладки.

В ПрАТ «Запоріжвогнетрив» виділені 5 основних видів виробництва:

- магнезійне виробництво;
- шамотне виробництво;

- шамотообжигове виробництво,
- високоглиноземне виробництво;
- виробництво неформованих вогнетривів.

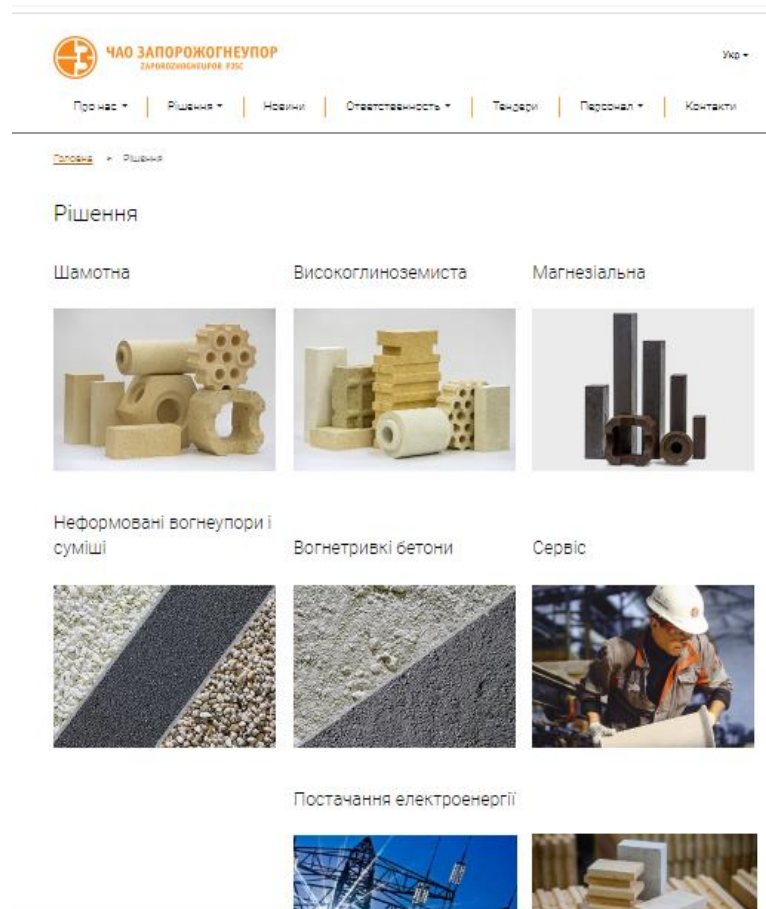


Рисунок 2.1. Продукція ПрАТ «Запоріжжвогнетрив»

МАГНЕЗИАЛЬНОЕ ВИРОБНИЦТВО

Магнезиальне виробництво характеризується широким асортиментом періклазовий, періклазохромітових, хромітоперіклазових виробів, які застосовуються для футерування мартенівських і електросталеплавильних печей, конвертерів, обертових печей, теплових агрегатів. Випал продукції виробляється в тунельній печі довгою 156м з автоматичним режимом випалу. Пресова ділянка виробництва оснащений гідравлічними пресами німецької фірми "Laeis Bucher".

Одним з перспективних напрямків діяльності ПрАТ «Запоріжжвогнетрив» є поліпшення технічних характеристик магнезійних

вогнетривів, які, по прогнозам експертів, в найближчому майбутньому залишаться основним конструкційним матеріалом для футеровки сталеплавильних і металургійних агрегатів. Серед магнезійної продукції виробництва ПрАТ «Запоріжвогнетрив» особливе місце займають періклазоуглеродисті вогнетриви, що дозволяють забезпечувати проведення прогресивних металургійних процесів на провідних підприємствах України та світу.

ШАМОТНЕ ВИРОБНИЦТВО

Шамотне виробництво – це різноманітність продукції, що випускається вогнетривкою продукції, яке включає в себе ковшеві, складніші і особливо складні фасони, вироби загального призначення, стопорні, центрові трубки, воронки і багато іншого. Пресова ділянка виробництва оснащений гідравлічними пресами німецької фірми "Laeis Bucher", механічними пресами СМ 1085 і системою люлечних конвеєрів, які забезпечують многомарочни садку на пічні вагони. Виробництво обладнане тунельними печами довгою 168м, 165м і 87м.

ШАМОТООБЖИГОВЕ ВИРОБНИЦТВО

Шамотообжигове виробництво спеціалізується на випуску шамотних виробів, асортимент яких невеликий, але вкрай важливий, оскільки саме обпалений шамот є головною складовою вироблених підприємством вогнетривких виробів. Основне обладнання шамотообжигового виробництва – печі, що обертаються.

ВИСОКОГЛИНОЗЕМНЕ ВИРОБНИЦТВО

Продукція високоглиноземного виробництва використовується для футерування повітренагревних доменних печей, трубопроводів гарячого дуття, позапічної обробки сталі та інших теплових агрегатів кольорової металургії. Вироби високоглиноземного виробництва мають високу міцність і вогнестійкість. Виробництво оснащено механічними пресами вітчизняного виробництва і гідравлічними пресами німецької фірми "Laeis Bucher". Випал проводиться в тунельній печі довгою 156м.

ВИРОБНИЦТВО НЕФОРМОВАНИХ ВОГНЕТРИВІВ

Виробництво неформованих вогнетривів – відносно новий напрямок діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив», яке є частиною масштабного інвестиційної стратегії підприємства, спрямованої на диверсифікацію виробництва.

Виробнича лінія виробляє вогнетривкий бетонну суміш для металургійної, феросплавної, алюмінієвої і цементної промисловості. Потужність виробничої лінії дозволяє виробляти близько 16 тисяч тонн продукції на рік.

Виробнича лінія оснащена високотехнологічним обладнанням компанії "GALICO" (Словаччина) і фірми "EIRICH" (Німеччина), що є світовими лідерами в області виробництва з виготовлення сумішей техніки.

Виробництво вогнетривких сухих бетонів не передбачає випал, як у класичній технології виробництва вогнетривких виробів. Це дає значну конкурентну перевагу новим матеріалам, так як для їх виробництва не використовується дорогий природний газ.

З запуском нової виробничої лінії значно розширився асортимент продукції, що випускається, в першу чергу, затребуваними у споживачів марками утеплюють і шлакообразующих сумішей ЛПС і УСК-Л. Дана продукція використовується при розливі різних марок сталі, зокрема, для облаштування изложниц, кристалізаторів, стальковшей і промковшей.

Згідно Статуту ПрАТ «Запоріжвогнетрив» органами товариства є:

Вищий орган товариства - загальні збори акціонерів товариства; наглядова рада товариства; виконавчий орган товариства (одноосібний) – генеральний директор товариства; ревізійна комісія товариства.

Органи товариства діють в межах своїх повноважень та компетенції, що визначається Статутом Товариства. Утворення та відкликання (зміна) органів товариства здійснюється за рішенням Загальних зборів акціонерів шляхом внесення змін до Статуту.

Генеральний директор товариства – Гоман Сергій Володимирович.

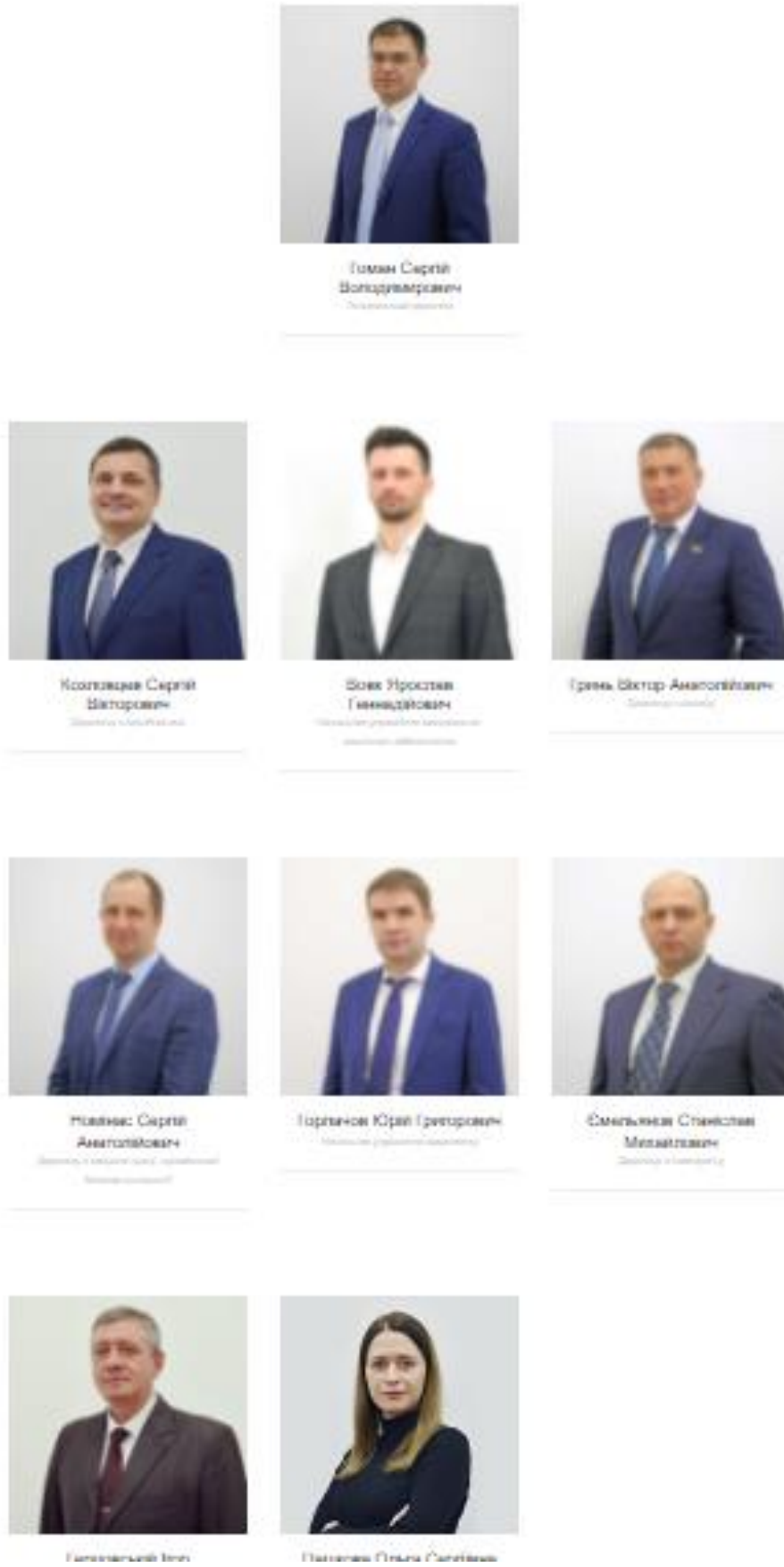


Рисунок 2.2. Організаційно-управлінський склад ПрАТ «Запоріжвогнетрив», <http://www.zaporozhogneupor.com/o-nas/rukovodstvo/>

До складу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» входить 6 основних цехів, з яких 3 цехи по виробництву вогнетривів:

1. Цех магнезійних виробів - спеціалізується на виробництві магнезійних виробів.

2. Шамотний цех - спеціалізується на виробництві шамотних виробів.

3. Цех високоглиноземних виробів - спеціалізується на виробництві високоглиноземних та алюмосилікатних виробів.

4. Карбідкремнієвий цех - спеціалізується на виробництві неформованих вогнетривів спеціального складу.

5. Шамотовипалювальний цех - спеціалізується на опалюванні вогнетривкої глини та каоліну, технічного глинозему та кускового шамоту для внутрішнього споживання у цехах по виробництву шамотних та високоглиноземних виробів.

6. Цех по виробництво вогнетривких бетонів і мас - спеціалізується на випуску високотехнологічних бетонів.

У цехах по випуску магнезійних і алюмосилікатних виробів закінчений виробничий цикл. Цех магнезійних виробів використовує високочиста імпортна сировина: хромову руду, магнезитовий порошок обпалений і плавлений, лігносульфонат технічний і так далі.

В результаті постійного проведення дослідницьких робіт в ЦМВ розроблена і упроваджена технологія виробництва прямо зв'язаних періклазохромітових виробів оптимізованого складу. Найбільш перспективними залишаються вуглеродовміські вогнетриви, що забезпечують проведення прогресивних металургійних процесів.

Шамотовипалювальний цех спеціалізований на випаленні вогнетривких глин, каолінов і технічного глинозему на кусковий шамот для внутрізаводського вжитку в цехах по виробництву шамотних і високоглиноземистих виробів, а так само виробництво товарного шамота.

Цех карбідкремнієвий випускає неформовані вогнетриви спеціального

складу, розроблені підприємством. Крім того, в ЦККВ створений склад для відвантаження неформованих вогнетривів, вироблених в інших цехах.

Цех по виробництву вогнетривких бетонів і мас є одним із нових цехів підприємства, спеціалізується на випуску високотехнологічних бетонів. Був введений в експлуатацію у 2014 році.

У складі заводу 7 допоміжних цехів по обслуговуванню основного виробництва:

1. Об'єднаний електроенергетичний цех - основними завданнями є ремонт електричного обладнання виробничих цехів підприємства.

2. Залізничний цех - основними завданнями є забезпечення залізничних перевезень.

3. Ремонтно-механічний цех - основними завданнями є виготовлення деталей і вузлів, запчастин.

4. Цех по ремонту промислового устаткування - основними завданнями є забезпечення безперебійної та надійної роботи устаткування.

5. Цех безрейкового транспорту - основними завданнями є забезпечення автотранспортних перевезень.

6. Ремонтно-будівельний цех - основними завданнями є проведення технічного обслуговування і ремонтів на підприємств.

7. Центральна лабораторія метрології і вимірювальної техніки - основними завданнями є встановлення, обслуговування та ремонт контрольно-вимірювальних приладів і автоматики, забезпечення функціонування автоматизованих систем управління виробництвом.

8. Основні структурні підрозділи ПрАТ «Запоріжвогнетрив» та їх функціональне призначення:

9. Загальне керівництво – виконують оперативну діяльність.

10. Управління реконструкції виробництва – основними завданнями є організація капітального будівництва та реконструкції об'єктів товариства; організація здачі, приймання об'єктів кінцевого будівництва та реконструкції та введення їх в експлуатацію; організація забезпечення об'єктів будівництва

та реконструкції технічною документацією, устаткуванням та матеріалами; контроль якості будівельно-монтажних робіт.

11. Управління матеріально-технічного забезпечення – основними завданнями є здійснення аналізу світового ринку і цін в рамках номенклатурних груп товарів, закріплених за підприємством, організація і проведення тендерів на поставку матеріально-технічних ресурсів (сировини, устаткування, матеріалів), вибір постачальників з метою забезпечення підприємств ДСП матеріально-технічними ресурсами відповідних номенклатурних груп. Також к Управління матеріально-технічного забезпечення відноситься бюро зовні-економічних зв'язків - основними завданнями є забезпечення декларування та своєчасне оформлення митного збору, та експортно- імпортних вантажів товариства.

12. Управління маркетингу – основними завданнями є проведення маркетингових досліджень, включаючи виділення і вивчення перспективних ринків збуту, динаміки і специфіки попиту на вогнетривку продукцію підприємства, вироблення рекомендацій по виробництву, асортиментній і ціновій політиці Суспільства, узгодження ціни із споживачами на вогнетривку продукцію підприємства, аналіз ринкових цін по Україні і на експорт, виконання комплексу робіт по формуванню і супроводу пакету. Також к управлінню маркетинга відноситься відділ збуту - основними завданнями є організація реалізації вогнетривів та іншої продукції підприємства, своєчасна підготовка, оформлення та видача документів на відвантаження.

13. Центр науково-технічного управління – основними завданнями є організація і проведення науково-дослідних і експериментальних робіт, спрямованих на вдосконалення технології виробництва, технічне нормування сировини і матеріалів, формування стратегії і програми оптимізації виробництва з урахуванням перспектив розвитку товариства, реалізація інвестиційних проектів з оптимізації виробництва і досягнення цільових показників ефективності по проектам.

14. Газорятівна станція – основними завданнями є організація прийому, розподілу та обліку природного газу в товаристві.

15. Житлово-експлуатаційна ділянка – основними завданнями є забезпечення обслуговування адміністративно-побутових будівель, приміщень, об'єктів соціально-культурного призначення і доріг непромислового призначення.

16. База відпочинку "Мрія" - основними завданнями є лікування та оздоровлення персоналу товариства та членів їх сімей.

17. Санітарна лабораторія – основними завданнями є проведення випробувань продукції, з метою виявлення дефектів, пошкоджень.

18. Головний бухгалтер – основними завданнями є забезпечення контролю за організацією бухгалтерського та податкового обліку та звітності в товаристві;

19. Бухгалтерія – основними завданнями є основними завданнями є організація бухгалтерського та податкового обліку та звітності в товаристві.

20. Відділ автоматизованої системи управління виробництвом – основними завданнями є впровадження і забезпечення функціонування автоматизованої системи управління підприємства, та розробка, впровадження і вдосконалення АСУ і інших підсистем.

21. Фінансовий відділ – основними завданнями є забезпечення фінансового контролю платіжної і касової дисципліни, рівня дебіторської та кредиторської заборгованості; здійснення своєчасного документального супроводу операцій у національній, іноземній валюті, казначейських операцій.

22. Планово-бюджетний відділ – основними завданнями відділу є формування єдиної економічної політики підприємства на основі аналізу стану і тенденцій розвитку галуз, економічне планування, направлене на ефективне використання всіх видів ресурсів в процесі виробництва і реалізації продукції. Також забезпечення функціонування системи економічного аналізу на підприємстві відповідно до діючих політик,

забезпечення підготовки та проведення бюджетного планування з метою детального розгляду результатів діяльності щодо підвищення ефективності роботи підприємства. Організація комплексного економічного аналізу діяльності підприємства і участь в розробці заходів щодо прискорення темпів зростання продуктивності праці ефективному використанню виробничих потужностей, матеріальних і трудових ресурсів, підвищенню рентабельності виробництва. Розробка і затвердження внутрізаводських планово-розрахункових цін на основні види сировини, матеріалів і напівфабрикатів, використовуваних в виробництві.

23. Виробничо-диспетчерський відділ – основними завданнями є керівництво роботою по оперативному регулюванню ходу проїзводства, забезпечення ритмічного випуску продукції відповідно з плановими завданнями і договорами постачань, оперативне ухвалення рішень по виробничим питанням, виявлення резервів зростання виробництва, поліпшення використання проїздовствених потужностей.

24. Відділ кадрів і праці – основними завданнями є забезпечення виконання робіт з організації праці, управління виробництвом, розробка і застосуванню форм і систем оплати праці, матеріального стимулювання працівників товариства, забезпечення кваліфікованими кадрами структурних підрозділів, організація найму та звільнення працівників товариства; організація пенсійного забезпечення працівників товариства.

25. Канцелярія і господарська частина – основними завданнями є господарське обслуговування підрозділів підприємства, вміст в належному стані будівель і приміщень заводууправління і прилеглої території відповідно до правил і норм промислової санітарії і пожежній безпеці, організація і керівництво службою діловодства на підприємстві, організація прийому, обліку, зберігання і використання справ, закінчених справою-виробництвом, в архіві підприємства.

26. Проектно-конструкторський відділ – основним завданням є своєчасна і якісна розробка технічних проектів і робочих креслень, що

відповідають вимогам технічної естетики і найбільш економічної технології виробництва; стандартам, правилам і нормам охорони праці, пожежній безпеці, виробничій санітарії, охорони природного довкілля.

27. Служба охорони праці – основними завданнями є забезпечення контролю за дотриманням правил і норм охорони праці, створення найбільш сприятливих і безпечних умов праці.

28. Екологічний відділ – основними завданнями є організація виконання товариством природоохоронних заходів, що забезпечують ефективну експлуатацію споруд і установок з очищення відхідних технологічних викидів і стічних вод; контроль виконання вимог законодавства щодо дотримання правил і норм в області охорони навколишнього середовища, раціонального використання природних ресурсів, утилізації всіх відходів виробництва при проектуванні.

29. Відділ головного механіка – основними завданнями є підтримка парку устаткування підприємства, що діє, в справному робочому стані шляхом своєчасного якісного ремонтного і технічного обслуговування та підвищення економічності ремонтного обслуговування устаткування.

30. Відділ головного енергетика – основними завданнями є розробка і впровадження заходів, спрямованих на зниження витрати енергетичних ресурсів, контроль раціонального їх використання, забезпечення послідовного дотримання режиму економії енергоресурсів.

31. Відділ технологічного контролю – основними завданнями є розробка бізнес-планів технічного обслуговування, впровадження нової техніки і технології, розробка кошторисної документації для реалізації інвестиційних проектів, проектів будівництва і реконструкції, організація та проведення тендеру на надання підприємству послуг з технічного обслуговування та ремонтуобладнання.

32. Юридичний відділ – основними завданнями є дотримання законності в діяльності товариства; використання правових засобів для сприяння вирішенню статутних цілей і завдань товариства, підвищення

ефективності його діяльності; прийняття необхідних правових заходів для зниження непродуктивних витрат товариства; усунення причин та умов, що їх породжують; захист прав і законних інтересів товариства.

33. Служба економічної безпеки – основними завданнями є забезпечення економічної та внутрішньої безпеки товариства, проведення комплексних перевірок, документальних ревізій господарсько-фінансової діяльності.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» немає дочірніх та залежних підприємств, філії, представництв та відокремлених підрозділів.

Таблиця 2.1 – Фінансові показники ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за звітний 2020 рік в порівнянні з 2019р., тис. грн

Показники	2020 рік	2019 рік	Відхилення, тис. грн.	Відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 563 204	2 621 653	-58 449	-2,23
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 460 488	2 373 322	87 166	3,67
Валовий прибуток	102 716	245 331	-142 615	-58,13
Інші операційні доходи	77 439	84 113	-6 674	-7,93
Адміністративні витрати	146 138	138 178	7 960	5,76
Витрати на збут	33 303	17 951	15 352	85,52
Інші операційні витрати	128 935	86 253	42 682	49,48
Фінансовий результат від операційної діяльності: Прибуток (+) / збиток(-)	-128 221	87 062	-215 283	-247,28
Інші фінансові доходи	309	373	-64	-17,16
Інші доходи	3 336	1 089	2 247	206,34
Фінансові витрати	22 503	20 377	2 126	10,43
Інші витрати	4 277	1 867	2 410	129,08
Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток (+) / збиток(-)	-151 326	66 280	-217 606	-328,31
Витрати (дохід) з податку на прибуток	27 071	-12 570	39 641	-315,36
Чистий фінансовий результат: Прибуток (+) / збиток(-)	-124 255	53 710	-177 965	-331,34

Реалізація вогнетривких виробів в натуральному вираженні в 2020 році збільшилася на 5% в порівнянні з 2019 роком. Спостерігається збільшення

обсягу продажу всіх вогнетривких виробів (окрім продукції шамотного виробництва та обсягу реалізації лома шамотного).

В цілому, за підсумками 2020 року відвантаження вогнетривів в натуральному вираженні зросло до 133,2 тис. т., проти 127,2 тис. т. в 2019 році. Дані наведено в таблиці № 1.

Таблиця 2.2 - Реалізація вогнетривких виробів в натуральному вираженні в 2020 році в порівнянні з 2019 роком

Вид продукції	Фактична реалізація, т		Відхилення, +/-	
	2020	2019	т	%
Формовані вогнетриви	81 244	76 234	+5 010	+7%
Неформовані вогнетриви	7 237	6 779	+458	+7%
Інша реалізація (покупні вогнетриви, вогнетривкий лом, продукція СЦМ)	44 748	44 199	+549	+1%
Разом вогнетривкої продукції	133 229	127213	+6 016	+5%

Протягом 2020 року в загальному асортименті продукції відбувалося значне зниження ціни на алюмосилікатний асортимент. Зміну ціни обумовлено демпінгом цін виробниками-конкурентами та появою нових іноземних гравців виробників на ринку вогнетривів України. Також зменшились ціни реалізації на периклазовуглецеві вироби (це обумовлено падінням біржових цін на світовому ринку на магнезитові порошки). Внаслідок вищевказаних факторів вартість продукції при реалізації споживачам в середньому знизилася на 15-30%.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за результатами 2020 року становить 2 563 204 тис. грн., що на 2,2 % менше ніж в 2019 році (2 621 653 тис.грн).

Собівартість у 2020 році збільшилась на 3,7% і становить 2 460 488 тис.грн. (2019р. 2 373 322 тис.грн.).

Загальні адміністративні витрати за підсумками 2020 року збільшились на 5,76 % і становили 146 138 тис.грн. в порівнянні з 2019р. 138 178 тис.грн.

Витрати збільшилися за рахунок зростання цін на ГМЦ, енергоресурси.

Витрати на збут збільшилися на 85.5% і становили 33 303 тис.грн (2019р. 17 951 тис. грн), що зумовлено зростанням витрат на транспортування.

Збільшення інших операційних витрат у 2020 році на 42 682 тис. грн. (49,48%) у порівнянні з 2019 роком 86 253 тис.грн. відбулося за рахунок курсової різниці по переоцінці кредиторської заборгованості у зв'язку із коливаннями валютного курсу.

Зростання інших доходів у 2020 р. на 2 247 тис.грн або 206,34 % у порівнянні з минулим роком, сталося внаслідок списання необоротних активів. Інші витрати збільшились у 2020 р. на 2 410 тис.грн (129,08 %) внаслідок збільшення витрат на ліквідацію та демонтаж основних засобів.

Фінансові витрати збільшилися у 2020р. на 2126 тис.грн(10,43%) внаслідок збільшення витрат на відсотки по пенсійному забезпеченню.

Основними джерелами забезпечення ліквідності на підприємстві є оборотні активи, які забезпечують своєчасне виконання зобов'язань.

Інформація про види активів

Таблиця 2.3 – Ліквідність та зобов'язання

Показник	2020		2019		Відхилення	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Запаси	704 131	59,45	711 893	50,47	-7 762	-1,09
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	428 636	36,19	673 469	47,74	-244 833	-36,35
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	6 508	0,55	11 283	0,80	-4 775	-42,32
з бюджетом	23 545	1,99	5 871	0,42	17 674	301,04
Інша поточна дебіторська заборгованість	17 908	1,51	6 125	0,43	11783	192,38
Гроші та їх еквіваленти	3 665	0,31	2 023	0,14	1642	81,17
Всього	1 184 393	100	1 410 664	100	-226 271	-16,04

Вартість оборотних активів за 2020р. що становить 1 184 393 тис.грн. зменшилась на 226 271 тис.грн. або на 16,0% (в 2019р. 1 410 664 тис.грн.) в

тому числі. Основні фінансові зобов'язання товариства включають торгіву та іншу кредиторську заборгованість та інші короткострокові зобов'язання. Поточні зобов'язання на 31.12.2020 року у порівнянні з 31.12.2019 роком зменшилися на 58 733 тис.грн.

Таблиця 2.4 – Структура поточних зобов'язань

Показник	2020		2019		Відхилення	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Поточна кредиторська заборгованість						
товари, роботи, послуги	1 227 831	94,26	1 294 295	99,36	-66 464	-5,14
розрахунками з бюджетом	5 647	0,43	8 995	0,69	-3 348	-37,22
розрахунками зі страхування	5 763	0,44	5 408	0,42	355	6,56
розрахунками з оплати праці	17 539	1,35	17 056	1,31	483	2,83
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	5 609	0,43	1 158	0,09	4 451	384,37
Поточні забезпечення	38 430	2,95	32 417	2,49	6013	18,55
Інші поточні зобов'язання	1 788	0,14	2011	0,15	-223	-11,09
Всього	1 302 607	100	1 361 340	105	-58 733	-4,31

Таблиця 2.5 – Коефіцієнти поточної ліквідності, швидкої ліквідності, забезпеченості фінансових зобов'язань активами ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Найменування показника	на 31.12.2020	на 31.12.2019
Коефіцієнт поточної ліквідності (ф-1 ряд. 1195/ряд. 1695)	0,909	1,036
Коефіцієнт швидкої ліквідності (ф-1 (ряді 195-ряд.1100)/1695)	0,369	0,513
Коефіцієнт забезпеченості фінансових зобов'язань активами (ф-1 (ряд. 1595+ряд. 1695)/ряд. 1300)	0,927	0,846

Коефіцієнт поточної ліквідності показує поточних зобов'язань за рахунок використання всієї суми оборотних коштів. Для ПрАТ «Запоріжвогнетрив» цей показник складає на 31.12.2020р. 0,91 в порівнянні на 31.12.2019р. 1,04.

Коефіцієнт швидкої ліквідності - індикатор короткострокової ліквідності компанії, який вимірює здатність компанії вчасно погасити свої

короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів. До високоліквідних активів можна віднести грошові кошти та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції, дебіторську заборгованість.

Коефіцієнт швидкої ліквідності на кінець 2020р. становить 0,37 (станом на 31.12.2019р. 0,51). Коефіцієнт забезпеченості фінансових зобов'язань активами характеризує платоспроможність компанії, показує, на якому рівні знаходиться фінансова стійкість Компанії. На кінець 2020р. він становить 0,93 (станом на 31.12.2019р. 0,85).

Незважаючи на незначне зменшення, наведені вище розрахунки свідчать про те що станом на 31.12.2020р. ПрАТ «Запоріжвогнетрив» забезпечено власними оборотними коштами, для ведення господарської діяльності і своєчасного погашення термінових зобов'язань.

Метою підприємства є збереження балансу між безперервністю та гнучкістю фінансування шляхом використання умов кредитування, що надаються постачальниками. Аналогічно політиці управління кредитними ризиками, при управлінні ризиком ліквідності керівництво підприємства значною мірою покладається на власні рішення у плануванні та підтриманні ліквідності підприємства та забезпеченні достатніх грошових коштів для фінансування очікуваних операційних витрат, погашення фінансових зобов'язань та здійснення інвестиційної діяльності протягом року.

Таким чином, стратегія розвитку ПрАТ «Запоріжвогнетрив» передбачає постійне підвищення ефективності роботи за допомогою впровадження найсучасніших ІТ-розробок. Впровадження та розвиток інтегрованої інформаційної системи ПрАТ «Запоріжвогнетрив» дозволить піднятися на якісно новий рівень управління у всіх областях діяльності підприємства – у області інформаційних технологій, економічної роботи, ведення основних технологічних та управлінських процесів.

Організаційна структура ПрАТ «Запоріжвогнетрив» це внутрішня будова організації, що відображає сукупність, взаємозв'язки, співвідношення елементів системи управління та функціональних областей.

2.2. Діагностика стану розвитку професійних компетентностей персоналу в ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Гарантія досягнення стратегічних цілей підприємства – команда високопрофесійних фахівців. Для формування такої команди на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» впроваджена система підготовки Кадрового резерву.

Формування Кадрового резерву дозволяє підприємству забезпечити:

- наявність внутрішніх кандидатів для просування на ключові керівні позиції підприємства;
- менеджерський ресурс для нових бізнес-проектів і майбутніх завдань;
- управління кар'єрними очікуваннями персоналу.

Участь в Кадровому резерві відкриває для співробітників безліч можливостей:

- пріоритет при призначенні на позиції вищого управлінського рівня;
- участь в конкурсах на відкриті вакансії ТОВ «Метінвест Холдинг»;
- участь в розвиваючих і навчальних програмах.

Для підготовки до призначення на посади вищого управлінського рівня, для кожного резервіста розробляється програма індивідуального розвитку, яка може включати в себе необхідність виконання проектного завдання, підвищення кваліфікації, проходження тренінгів і стажувань.

С 2016 року співробітники ПрАТ “Запоріжвогнетрив” беруть активну участь в загальнокорпоративному проект “Молоді лідери Метінвест”, направленому на пошук і розвиток молодих фахівців, що володіють критичним, креативним мисленням, готових до вирішення нестандартних проблем і призначенням на посади вищого управлінського рівня.

Участь в проекті дає молодим фахівцям можливість отримати колосальний досвід роботи в команді над проектним завданням, досвід

публічних виступів, який в майбутньому трансформується в побудову успішної кар'єри.

Навчання персоналу на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» – це системний і багатосторонній процес, основними цілями якого є:

- придбання і розвиток професійних знань і практичних навичок;
- безпечна організація і ведення робіт будь-якої складності;
- розвиток управлінських якостей і підвищення особистої ефективності.

Співробітники підприємства мають можливість пройти підготовку і підвищення кваліфікації за професією, а також навчання з питань охорони праці, в тому числі за різними нормативно-правовим актам.

В рамках розвитку особистої ефективності, працівники проходять тренінги з розвитку нестандартного мислення, емоційного інтелекту, навичок комунікації і публічних виступів.

Ми використовуємо різноманітні форми і методи навчання, які варіюються в залежності від потреб конкретного робочого місця і навчаються.

Навчання проводиться:

- аудиторно на території підприємства;
- безпосередньо на робочих місцях;
- в навчальних закладах (навчання за професіями «вогнетривник» і «пресувальник вогнетривких виробів» на базі ЗПЦПТО);
- дистанційно (онлайн курси та вебінари).

Якщо подивитися на процес навчання в цифрах, то для ПрАТ «Запоріжвогнетрив» рік – це:

- понад 1200 фактів навчання керівників,
- майже 3500 фактів навчання фахівців і робітників,
- понад 2000 годин навчання.

Крім того, підприємство активно працює з навчальними закладами в рамках організації практики учнів і студентів. Щорічно понад 100 учнів проходять практику за основними робітничими професіями.

Партнерами ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в сфері навчання є такі заклади вищої освіти:

- Запорізький політехнічний центр професійно-технічної освіти;
- Запорізьке машинобудівне вище професійне училище;
- Запорізький професійний ліцей залізничного транспорту;
- Запорізький національний університет;
- Національний університет (Запорізька політехніка);
- Національна металургійна академія України;
- Український державний хіміко-технологічний університет.

У 2020 році працівники підприємства брали участь в конкурсах профмайстерності за професіями:

- електрогазозварник;
- слюсар-ремонтник;
- вогнетривник.

У пріоритеті – не тільки традиційне навчання, а й процес наставництва і менторства. З цією метою проводиться цикл TED конференцій на різні теми і напрямки, де ТОП-менеджмент підприємства може передати досвід, обмінятися ідеями і підвищити мотивацію співробітників в неформальній обстановці. Учасниками таких конференцій можуть стати всі бажаючі співробітники підприємства.

Крім того, ПрАТ «Запоріжвогнетрив» надає можливість навчання та розвитку не тільки співробітникам, а й їхнім дітям. З 2019 року на підприємстві реалізується проект «Не школа вихідного дня», де хлопці у віці від 10 до 16 років освоюють і розвивають гнучкі навички, які не входять до шкільної програми. Такі як: аргументація, нестандартне і творче мислення, комунікація, емоційний інтелект і надання першої долікарської допомоги.

В умовах ринкової економіки один з вирішальних факторів ефективності і конкурентноздатності підприємства – забезпечення високої якості кадрового потенціалу. Суттю же кадрової політики є робота з персоналом, що відповідає концепції розвитку організації. Кадрова політика

– складова частина стратегічно орієнтованої політики організації. Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів відновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації, вимог діючого законодавства, станом ринку праці.

Кадрова програма ПрАТ «Запоріжвогнетрив» спрямована на забезпечення таких основних принципів:

- підвищення результативності роботи на всіх рівнях;
- оптимізація та стабілізація кадрового складу Компанії й забезпечення ефективного використання його можливостей та потенціалу;
- створення та розвиток системи навчання й розвитку персоналу;
- формування та підтримання високого рівня лояльності співробітників;
- формування та зміцнення корпоративної культури Компанії.

Середньооблікова кількість штатних працівників ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2020 рік складає 2 271 осіб, тобто зменшилась на 5,3% у порівнянні з 2019 роком або на 126 осіб, завдяки оптимізації чисельності персоналу, разом з цим набули розвитку сервісна функція по вогнетривким послугам у м. Кривий Ріг та виробництво вібролитих вогнетривів.

У 2020 р. рівень відтоку працівників знизився на 3 % в порівнянні з 2019 роком. При цьому кількість звільнених працівників зі стажем до 1 року зменшилася в 2 рази.

Для зменшення плинності кадрів підприємства впроваджена система наставництва, підвищується якість відбору персоналу, виконуються програми з розвитку і підвищенню кваліфікації працівників, поліпшуються умови праці, молодь залучається до участі в соціальних проектах, вживаються заходи щодо адаптації працевлаштованих працівників: виконується контроль та виявлення негативних випадків, вживаються заходи щодо недопущення виявлених випадків

Таблиця 2.6 – Категорії персоналу ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

	2020р.	2019р.
Всього працівників,	2 271	2 397
із них Робітники, задіяні на виробництві	1 789	1 891
Професіонали та фахівці	229	248
Керівники	253(в т.ч. жінки 53)	258 (в т.ч. жінки 57)

Підвищення кваліфікації персоналу.

Навчання персоналу – ключовий фактор успішності ПрАТ "Запоріжвогнетрив". Поява нових технологій, впровадження у виробництво сучасного обладнання потребує відповідної кваліфікації співробітників. Саме своєчасне оволодіння професійними знаннями і практичними навичками забезпечує ефективний розвиток і підтримку конкурентоспроможності ПрАТ "Запоріжвогнетрив".

Організацію навчання працівників підприємства здійснює бюро розвитку персоналу відділу найму та розвитку персоналу.

Таблиця 2.7 – Результати роботи з організації навчання

№	Вид підготовки	На виробництві, осіб		У навчальних закладах, осіб	
		2020р.	2019р.	2020р.	2019р.
1	Перепідготовка робітників	392	707	15	21
2	Підвищення кваліфікації робітників з робітничих професій	167	185	0	10
3	Навчання на курсах цільового призначення	479	1 165	79	463
4	Навчання робітників з охорони праці	508	723	834	727
5	Менеджерське навчання	109	579	0	45
Всього		1655	3 359	928	1266

Витрати на навчання в 2020р. склали 519,7 тис. грн., що на 43% менше порівняно з 2019р. (917,9 тис. грн.). Зменшення витрат і кількості працівників, що пройшли навчання у 2020р. зумовлено переважно карантинними обмеженнями щодо проведення аудиторного навчання з

березня 2020р.

В 2020р. запроваджено ряд заходів щодо покращення якості навчання на виробництві під час оволодіння професійними навичками з професії:

- підготовка учнів за основними професіями здійснюється лише у денний графік роботи;
- з ціллю додаткового інформування розроблені пам'ятки для учнів та інструкторів;
- запроваджена відео фіксація виконання кваліфікаційних пробних робіт.

Проведено 244 практичних екзаменів з відео фіксацією, за результатами яких 6% учням було відмовлено у доступі до теоретичного екзамену (склали іспит з другої спроби після додаткової підготовки); з квітня 2020р. запроваджено рейтингування інструкторів, за результатами якого передбачено матеріальне заохочення найкращих інструкторів.

Працівники, які залучаються в якості викладачів і інструкторів виробничого навчання, проходять навчання за програмами модернізованого педагогічного мінімуму. За цими програмами навчено 414 працівників.

З метою оперативного управління кваліфікаціям працівників робітничих професій впроваджені кваліфікаційні профілі 25-и дільниць основних цехів (735 штатних одиниць).

З метою оперативного інформування лінійних керівників за найбільш поширеними питаннями створено електронний довідник «Wiki-Майстер». З метою заохочення учнів професійно-технічних навчальних закладів до роботи з професії «Вогнетривник» (масова професія ПрАТ «Запоріжвогнетрив») працівники прийняли участь у національному конкурсі професійної майстерності World Skills Ukraine 2020 у ролі організаторів конкурсної локації з компетенції «Кладка цегли».

З метою заохочення студентів вищих навчальних закладів до роботи у компанії працівники ПрАТ «Запоріжвогнетрив» прийняли участь у конкурсі Кейс-Чемпіонат в ролі експертів та координаторів конкурсних груп,

закріплених за ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Фонд оплати праці штатних працівників підприємства за 2020 рік зменшився у порівнянні з 2019 роком на 3 107 тис. грн.(0,6%) і склав 561 539 тис. грн..

Середньомісячний дохід штатних працівників склав 20 608 грн. у порівнянні з 19 634 грн. у 2019 році.

На ПрАТ "Запоріжвогнетрив» діє Кодекс етики. Кодекс етики встановлює необхідні етичні норми і стандарти ведення бізнесу, якими повинні щодня керуватися у своїй діяльності співробітники всіх рівнів.

Дані норми і стандарти ґрунтуються на таких цінностях як: Професіоналізм, Клієнтоорієнтованість, Життя, Здоров'я і екологія, Лідерство, Командна робота.

Згідно з Кодексом етики, кожна людина, насамперед — особистість. ПрАТ "Запоріжвогнетрив» поважає людську гідність і права інших людей. ПрАТ "Запоріжвогнетрив» ставиться ввічливо і з повагою до співрозмовника і його думки, будує відносини на взаємній довірі. У відносинах між співробітниками неприйнятними є грубість, тиск, агресивна поведінка. ПрАТ "Запоріжвогнетрив» ставиться з повагою до інших культур і традицій. Будь-який вид комунікації в межах Компанії і з контрагентами будується на взаємній повазі та ввічливості.

Прийняття рішень відносно інших співробітників, клієнтів, контрагентів має ґрунтуватися на об'єктивних даних і фактах і здійснюватися максимально коректно. У Компанії неприйнятні погрози і фізичне насильство під час виконання службових обов'язків або під час спілкування з колегами і контрагентами. Також неприйнятна дискримінація за расовою, національною, гендерною, мовною, релігійною та політичною приналежністю, соціальним і майновим статусом, фахом, місцем проживання тощо.

Компанія виступає за вільне від дискримінації трудове середовище. У Компанії у кожного співробітника є можливість реалізувати свій потенціал та

зробити внесок у спільну справу.

ПрАТ "Запоріжвогнетрив» надає рівні можливості співробітникам, виходячи з їхніх професійних якостей, незалежно від віку, статі, національності, фізичних особливостей, віросповідання та політичних поглядів.

Співробітники ПрАТ "Запоріжвогнетрив» не пропонують та не беруть хабарі, не сприяють корупційній діяльності. Компанія прагне співпрацювати з контрагентами і діловими партнерами, чия репутація не пов'язана з корупцією та хабарництвом.

ПрАТ "Запоріжвогнетрив» завбачливо вибирає партнерів по бізнесу з метою запобігання негативного впливу на репутацію. Доводить до відома контрагентів, ділових партнерів, державних і громадських організацій принципи Компанії, спрямовані на запобігання корупції.

Безпека праці - один з базових принципів діяльності ПрАТ "Запоріжвогнетрив» і одна із головних цінностей підприємства.

Всі працівники компанії, які працюють на умовах трудового договору (контракту), застраховані від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, забезпечуються згідно з нормативами санітарно-побутовими приміщеннями, засобами індивідуального та колективного захисту.

В 2020 році на підприємстві допущені два нещасних випадки, що пов'язані з виробництвом. Протягом року зареєстровано 6 випадків професійного захворювання. Згідно з галузевими стандартами з питань управління охороною праці та відповідними нормативними документами ПрАТ "Запоріжвогнетрив» щомісяця, на засіданнях Центральної Комісії з охорони праці, промислової та техногенної безпеки, охорони навколишнього середовища аналізуються нещасні випадки, що сталися на виробництві. Також щонеділі проводяться наради з охорони праці з керівниками структурних підрозділів підприємства, де розглядається стан профілактичної роботи з охорони праці, проводиться аналіз виявлених порушень з рішенням

про вжиття заходів до винних і розробці коригувальних і попереджуючих заходів. За кожним нещасним випадком, пов'язаним з виробництвом проводиться службове розслідування.

Посадові особи, інші працівники, винні у допущенні нещасних випадків та дорожньо-транспортних пригод, притягуються до відповідальності. Так, на постійній основі вживаються заходи для недопущення нещасних випадків на виробництві, та опрацьовуються причини настання нещасних випадків і профзахворювань.

Також у 2020 році вжиті і функціонують наступні заходи:

- для привернення більшої уваги до учнів з боку працівників підрозділів і керівників усіх рівнів робітників, що проходять навчання (учні) ідентифіковано помаранчевими касками та сигнальними жилетами з написом «Учень»;
- навчання учнів проводиться тільки в денну зміну;
- на постійній основі у структурних підрозділах, під час проведення учнями кваліфікаційних проб проводиться їх відео фіксація для подальшого аналізу якості підготовки та практичного навчання;
- під час карантину продовжує функціонувати система навчання працівників підприємства;
- навчання та перевірка знань проводиться в форматі відеоконференцій;
- на постійній основі в структурних підрозділах, з дотриманням карантинних заходів;
- проводяться тренінг-інструктажі з виходом на робочі місця;
- запроваджена і активно діє оцінка ризиків по методу ДБР (дослідження безпеки робіт).

Дана методика застосовується при виконанні робіт підвищеної небезпеки; для забезпечення безпечних умов праці при виконанні газонебезпечних робіт персоналом підприємства в ПрАТ "Запоріжвогнетрив" придбані багатоканальні газоаналізатори; на підприємстві впроваджено

комплексне рішення газового контролю для газоаналізаторів - система iNet, яка дозволяє здійснювати постійний моніторинг парку газоаналітичного обладнання за допомогою інтернету і автоматично повідомляти користувачам (відповідальним посадовим особам) про необхідність проведення сервісних заходів, про аварійні події та інших приладових даних, звітів і оповіщень.

В 2020 році на підприємстві ПрАТ "Запоріжвогнетрив" з метою недопущення виробничого травматизму розроблено та затверджено план заходів, щодо підвищення безпеки виробничих і технологічних процесів, а також поліпшення умов праці і побуту працівників.

Інвестиції в охорону праці.

У 2020 році фактичні інвестиції в охорону праці та здоров'я працівників підприємства зросли порівняно з 2019 роком на 25,3% і склали в 2020 році 23 069,45 тис.грн., проти 17 232, 81грн. в 2019 році.

Система управління охороною праці та промислової безпеки ПрАТ "Запоріжвогнетрив" спрямована на підвищення безпеки праці співробітників підприємств і підрядних організацій, зниження виробничого травматизму, забезпечення працівників ефективними засобами індивідуального захисту. Для досягнення цього результату ПрАТ "Запоріжвогнетрив" постійно працює над підвищенням безпеки всіх етапів виробничого циклу відповідно до міжнародної передової практики.

2.3 SWOT- аналіз діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

SWOT-аналіз призначений для комплексної оцінки поточного положення підприємства на ринку й перспектив його подальшої діяльності при визначенні, у рамках організаційної культури та іміджу підприємства в умовах конкурентоспроможності, найбільш важливих напрямків розвитку

підприємства. Дослідження ринкової позиції, виявлення найбільш значимих факторів, що формують бізнес-середовище, що й впливають на неї, передують будь-якому процесу планування. Swot-аналіз звичайно проводять при розробці бізнес-планів і маркетингових стратегій.

Даний метод аналізу був уперше запропонований і застосований американськими менеджерами. Свою назву він одержав по перших буквах англійських слів, що визначають його сутність:

S (Strength) – сила

PRO (Opportunity) – можливість.

W (Weakness) – слабкість.

T (Threat) – погроза

Зміст SWOT-аналізу полягає в оцінці стану ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в цей час і складання прогнозу щодо її майбутнього стану. При цьому намічається реалізація ідеї про перетворення недоліків ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в її гідності, а погроз – у можливості при одночасному розвитку переваг і усуненні слабких сторін діяльності.

SWOT-аналіз призначений для комплексної оцінки поточного положення автотранспортного підприємства на ринку й перспектив його подальшої діяльності при визначенні, у рамках стратегічного менеджменту, найбільш важливих напрямків розвитку підприємства. Дослідження ринкової позиції, виявлення найбільш значимих факторів, що формують бізнес-середовище, що й впливають на неї, передують будь-якому процесу планування. SWOT-аналіз звичайно проводять при розробці бізнес-планів і маркетингових стратегій.

Завдяки багаторічному досвіду роботи, значній матеріально-технічній базі, логістиці, маркетингу, дипломованих фахівців, ПрАТ «Запоріжвогнетрив» має перевага для виграшу в тендерах і одержання контрактів як в Україні так і в країни Європи.

Слабкі сторони:

– посилення конкуренції з боку підприємців шляхом їхнього злиття й

укрупнення;

- зміна податкового законодавства у бік збільшення навантаження;
- ріст вартості матеріалів.

Сильні сторони:

- відсутність серйозної конкуренції;
- наявність потужної власної матеріально-технічної бази;
- наявність багаторічного досвіду на ринку;
- наявність досвідченої, професійної команди менеджерів і управлінського персоналу.

В таблиці 2.8 представлено SWOT-аналіз визначення слабких та сильних сторін організаційної культури та іміджу підприємства в умовах конкурентоспроможності ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Сильні і слабкі сторони в SWOT-аналізі зовсім не припускають перелік всіх особливостей компанії, а лише тих, що відносяться до ключових чинників успіху.

Дуже довгий список приводить до неясності і розпливчатості і відводить тому, що є дійсно важливим. Сильні і слабкі сторони компанії – визначення відносні, а не абсолютні. Добре бути сильним в чому-небудь, але якщо конкуренти в цьому сильніше, це стане слабкістю компанії.

На основі виявлених і згрупованих як позитивних, так і негативних факторів організаційної культури та іміджу підприємства в умовах конкурентоспроможності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в даний період часу, при майбутній розробці стратегічного плану можуть бути застосовані певні стратегії:

– стратегія «сильні сторони – слабкі сторони» базується на плануванні комплексу заходів, спрямованих на використання сильних сторін підприємства для посилення її слабких сторін;

– стратегія «сильні сторони – зовнішні загрози» базується на плануванні комплексу заходів, спрямованих на використання сильних сторін підприємства для послаблення чи ліквідації зовнішніх загроз;

Таблиця 2.8 - SWOT-аналіз ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Висока кваліфікація персоналу Високопрофесійна команда співробітників Низька плинність кадрів Мотиваційна система оплати праці Наявність стратегії розвитку Адекватна цілям організаційна культура Наявність великого досвіду Відпрацьована технологія виробництва Стійкі і тривалі відносини з постачальниками Висока культура ведення торгівельної діяльності Стабільне фінансове становище Ефективне управління витратами Зростання прибутку Позитивний імідж Широкий асортимент Використання сучасних засобів стимулювання споживачів Наявність відділу маркетингу Обмежене матеріально-технічне постачання</p>	<p>Неналежне технологічне оновлення Нестача сучасного програмного забезпечення Недостатність фінансування розвитку підприємства Нездатність швидко реагувати на зміни попиту Нестача інформації для проведення комплексного аналізу Не використовуються достатньою мірою сучасні методи аналізу і прогнозування діяльності Недосконала система управління стосунками із споживачами</p>
Можливості	Загрози
<p>Державна підтримка галузі Зростання світового попиту на метал Вихід з економічної кризи Нові ринки в зв'язку із вступом до СОТ Зростання рівня соціальних потреб населення Переорієнтування життєвих цінностей Нові технологічні рішення Удосконалення якості існуючих продуктів Тенденції в науково-технічному прогресі Підвищення залучення іноземних інвестицій Світове визнання та відома назва Стабільна географія експорту товарів Збільшення поставок в країни ЄС Сприятливе ставлення покупців до інноваційних рішень Високий ступень задоволеності продукцією Наявність незадоволеного попиту Зростання попиту Збільшення присутності в корпоративних правах підприємств Тривале співробітництво з постачальниками Відхід з ринку дрібних підприємств</p>	<p>Нестабільна політична ситуація в Україні Гальмування економічних реформ Постійні зміни в законодавстві України Жорстка податкова політика Падіння темпів виробництва Рівень інфляції Коливання курсу національної валюти Погіршення демографічної ситуації Зменшення працездатного населення Зниження народжуваності Підвищення рівня безробіття Низька швидкість змін нових технологій Орієнтація на експорт Підвищення тарифів на електроенергію і газ Збільшення цін постачальників Скорочення кількості постачальників Поява нових технологій у конкурентів Поява товарів-замінників Значний вхідний бар'єр до ринків збуту</p>

–стратегія «зовнішні можливості – слабкі сторони» базується на розробці комплексу заходів, спрямованих на використання існуючих

зовнішніх можливостях для посилення її слабких сторін;

–стратегія «зовнішні можливості – сильні сторони» базується на розробці комплексу заходів, спрямованих на зміцнення сильних сторін за рахунок зовнішніх можливостей.

Ключовими пріоритетними планами розвитку ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є:

- зниження рівня витрат;
- збільшення споживчих якостей та конкурентоспроможності продукції;
- оптимізація процесів забезпечення Товариства енергоресурсами та сировиною.

Основні цілі діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив»:

Забезпечення постійного зростання економічного потенціалу та прибутків компанії; використання всіх організаційних, економічних і технічних ресурсів для досягнення високих результатів:

- розробка та впровадження нового стилю технічних пропозицій;
- розробка 3D моделі футерування;
- впровадження централізованої закупки сировинних компонентів.

Задоволення всіх зобов'язань перед споживачами, з урахуванням їх поточних і майбутніх потреб, бажання перевершити їх очікування:

- на 2021 рік запланована розробка та впровадження 36 нових необхідних споживачеві видів продукції.

На підприємстві, у відповідності зі стратегією розвитку, ведуться роботи з реконструкції виробничих потужностей та впровадженню нового сучасного обладнання, освоєнню нових технологій і нових видів продукції.

На 2021р заплановано інвестицій по фінансуванню 227,1 млн грн..

Основні великі проекти в реалізації на 2021-2022рр. які спрямовані на скорочення витрат і на підвищення якості продукції, що випускається:

- модернізація пресів;
- ОЕЕЦ. Модернізація вступних масляних вимикачів;
- ЦВВ. Реконструкція дозуючого вузла трубних млинів;

–ВШО.

–реконструкція електрофільтру.

Частина цих проектів спрямована на скорочення викидів і зниження запиленості в робочій зоні. Реалізація цих проектів дозволить підприємству покращити якість продукції, розширити номенклатуру та ринок збуту продукції, знизити витрати енергоносіїв та собівартість продукції, що значно покращить фінансовий стан підприємства.

З проведеного стратегічного аналізу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» доцільно використовувати стратегію «зовнішні можливості – сильні сторони», яка базується на розробці комплексу заходів, спрямованих на зміцнення сильних сторін організаційної культури та іміджу підприємства в умовах конкурентоспроможності за рахунок зовнішніх можливостей.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши основні показники організаційної культури та іміджу підприємства в умовах конкурентоспроможності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» будуть розроблятися заходи такі як постійне підвищення ефективності роботи за допомогою впровадження найсучасніших ІТ-розробок. Впровадження та розвиток інтегрованої організаційної культури та іміджу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в умовах конкурентоспроможності дозволить піднятися на якісно новий рівень управління у всіх областях діяльності підприємства – в галузі інформаційних технологій, економічної роботи, ведення основних технологічних та управлінських процесів.

Основним напрямком розвитку організаційної культури та іміджу підприємства в умовах конкурентоспроможності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» - є виробництво неформованих вогнетривів – відносно новий напрямок діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив», яке є частиною масштабного інвестиційної стратегії підприємства, спрямованої на диверсифікацію виробництва.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНИХ
КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ
ПРАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ»)3.1. Напрями оптимізації професійних компетентностей персоналу в
ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Дослідження теоретичних аспектів системного підходу до професійних компетентностей персоналу дозволило встановити, що основними аспектами його є: аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік працівників, організація трудових відносин на підприємстві, соціальний розвиток та соціальне партнерство, створення умов праці.

Пропонуємо в ПрАТ «Запоріжвогнетрив» для підвищення ефективності професійних компетентностей персоналу застосувати практику розвитку персоналу американської фірми Replacements, Ltd, сутність якої полягає в наступному:

- постійне підвищення кваліфікації працівників; стимулювання та мотивація;
- засвоєння працівниками суміжних знань, вмінь, навиків з метою взаємозамінності персоналу;
- планування кар'єри працівників та інших категорій персоналу; максимальна увага та вивчення майбутніх потреб споживачів для
- задоволення перспективного попиту;
- взаємозамінність персоналу у пікові години для максимального задоволення потреб споживачів;

- стимулювання і мотивація максимальної відданості працівників фірми та реалізації її стратегій при наборі, підборі, підвищенні кваліфікації та просуванні по службі;
- досконалі стратегії контактів з клієнтами;
- якісний і постійний зв'язок і комунікації, як між персоналом всередині фірми, так і між персоналом та споживачами, постачальниками партнерами;
- обслуговування інформаційних каналів, які дають максимальне зростання обсягів продажів;
- стимулювання ефективної співпраці за надзвичайних умов роботи фірми;
- вивчення досвіду інших фірм у роботі з персоналом, аналіз та узагальнення власного досвіду та допущених у минулому помилок;
- максимальне інформаційно-комп'ютерне програмне забезпечення для роботи персоналу, створення необхідних баз даних;
- висока зарплата (щорічний перегляд ставок), виплата преміальних; моральне стимулювання (подяки за працю, нагородження грамотами); компенсаційні пакети для топ менеджерів;
- висока плинність кадрів (37%) через високу вимогливість до персоналу; регулярно визначати рейтинг продуктивності працівників, який
- складають керівник та контролери для об'єктивності оцінки роботи персоналу і оголошують щоквартально.

З метою досягнення максимальної ефективності професійних компетентностей персоналу не варто обмежуватися застосуванням окремих його аспектів, а використовувати їх системно у поєднанні та взаємодії. Це дозволить досягти високої якості людського капіталу підприємств та, як наслідок, забезпечить високий рівень прибутковості та конкурентоспроможності ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Для всебічного розвитку професійних компетентностей персоналу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» доцільно заохочувати працівників до пошуку

знань, до самостійної освіти, сформувати усвідомлення потреби вчитися самостійно все життя, жагу до знань. Керівники повинні сприяти подальшому розвитку персоналу шляхом надання можливості персоналу, який не має вищої освіти – заочного навчання (без відриву від виробництва); працівникам, які прагнуть розвиватися – участь у різноманітних короткотривалих високоефективних курсів підвищення кваліфікації, післядипломної освіти (друга вища освіта).

Не менш важливим та актуальним для вирішення вказаних завдань може бути встановлення тісного зв'язку між ПрАТ «Запоріжвогнетрив» та навчальними закладами різних рівнів (професійно-технічні училища, коледжі, інститути, університети). Це дасть змогу тісніше поєднати теоретичну і практичну підготовку молодих спеціалістів необхідної кваліфікації. Звичайно, керівництво ПрАТ «Запоріжвогнетрив» шукає, передусім, готового професіонала. Товариство не прагне комплектувати свій кадровий потенціал за рахунок людей, яких потрібно доучувати. Але часто теоретична підготовка відстає від необхідних практичних навичок.

Тому не варто, на нашу думку, прагнути до формування кадрового потенціалу тільки з молодих людей. Практика показує, що поєднання в одному колективі людей різних вікових категорій набагато доцільніше.

За нашими спостереженнями, під час вибору та розстановки кадрів недостатньо звертається увага на суто психологічні аспекти залучення та діяльності персоналу, створення для них оптимальних умов діяльності. До цієї роботи пропонуємо частіше залучати психологів.

Необхідно також стимулювати креативність персоналу ПрАТ «Запоріжвогнетрив», залучати і розвивати творчих працівників, що забезпечить:

- привабливість підприємства для творчих людей, інноваторів, імідж «інноваційного» підприємства;
- пошук і залучення креативних працівників за допомогою різних відомих способів, зокрема традиційні (навчальні заклади відділи HR

підприємств, кадрові агентства, служби зайнятості, біржі праці тощо) та нетрадиційні (наприклад, хедхантинг – “переманювання” кращих працівників інших підприємств, які зможуть сприяти істотному підвищенню ефективності діяльності);

- створення умов для розвитку корпоративної та інноваційної культури; ефективний розвиток персоналу;
- формування колективів креативних фахівців;
- накопичення і тиражування творчого досвіду, розвиток індивідуального та колективного творчого потенціалу;
- активізація інноваційної діяльності, розроблення і впровадження інновацій.

Вищенаведені фактори зможуть істотно розширити інноваційні можливості та зміцнити конкурентоспроможність підприємства.

Щоб персонал розвивався, його потрібно постійно навчати. Тому керівнику ПрАТ «Запоріжвогнетрив» варто організувати використання активних методів навчання: тренінги, програмоване, комп'ютерне навчання, навчальні групові дискусії, casestudy, ділові і рольові ігри.

Наведені методи призначені для різних категорій персоналу, отже залежно від вимог до рівня людського капіталу на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» доцільно обирати необхідний спосіб навчання. Для навчання такої категорії персоналу, як лінійні менеджери та керівники рекомендуємо використання методу самонавчання, тренінги та семінари.

Розвиток менеджерів і кваліфікованих фахівців ПрАТ «Запоріжвогнетрив» можливий за умови використання таких методів як розвиток на основі зворотного зв'язку, тренінги та семінари, навчання на підставі досвіду інших, виконання спеціальних завдань чи проектів. Для професійно-особистісного розвитку робітників необхідно використовувати метод розвитку на робочому місці, на основі зворотного зв'язку, навчання на підставі досвіду інших, електронне навчання.

При виборі методу в ПрАТ «Запоріжвогнетрив» також необхідно

враховувати індивідуальність кожного працівника, який навчається, для досягнення ефективної і максимальної віддачі від навчання. Проте вибір правильного методу є недостатнім для ефективного розвитку персоналу та отримання бажаної віддачі від пройденого навчання.

Тому в таблиці 3.1 наведено характеристику методів розвитку професійних компетентностей персоналу, з яких пропонуємо обрати необхідний для кожної конкретної цілі та працівника.

Таблиця 3.1 – Позитивні та негативні сторони застосування методів, які можуть бути використані для розвитку професійних компетентностей персоналу ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Метод розвитку	Позитивні сторони застосування методу	Негативні сторони застосування методу
1	2	3
Розвиток на робочому місці	Практична спрямованість, безпосередній зв'язок з виробничими функціями; маловитратний спосіб розвитку персоналу; зворотній зв'язок з більш досвідченими колегами; участь у проектах, які розвивають здібності	Метод практично не має обмежень і недоліків, проте без використання інших способів індивідуального розвитку він не буде достатньо дієвим
Виконання спеціальних завдань	Активна спільна робота з іншими відділами; мотивованість працівника; розширення рамок мислення працівників; мало витратний спосіб розвитку персоналу; співробітник має здатність поєднувати участь у нових проектах з виконанням поточної праці	Недостатньо досвіду в галузі виконання спеціальних завдань чи проектів; невпевненість працівника, якого навчають; недостатньо знань і навичок працівника, що не дає можливості перейняти вірне рішення
Навчання на підставі аналізу досвіду інших	Засвоєння позитивного досвіду більш кваліфікованих працівників; підвищення авторитету і статусу в колективі; розвиток особистісних якостей; розвиток кар'єри; засвоєння конкретних практичних прийомів, які є ефективними в певному бізнес контексті	В оточенні немає колег, діяльність яких може виступити для працівника як модель успіху; досвідчені працівники досягають успіху такими методами, що не можна використати для розвитку інших працівників
Розвиток на основі зворотного зв'язку	Добре навчені і підготовлені кадри; поглиблення професійних знань та навичок; підвищення культурного рівня підприємства; значна допомога і підтримка з боку персоналу; наявність досвідчених експертів; впевненість працівника, який здійснює розвиток здібностей у тому, що представник зворотного зв'язку орієнтується на його розвиток	Результати неможливо відстежувати ззовні; не існує критеріїв оцінки успішності дій та їх результатів; немає відповідального за зворотній зв'язок; співробітник не готовий сприймати зворотній зв'язок; психологічна не підготовленість працівника

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Самонавчання	Розширення своїх власних знань у певній галузі; вивчення нової інформації, яка активує розумову ефективність; навчання для нагромадження власного досвіду або вивченої інформації; кар'єрне зростання; мало витратний спосіб розвитку персоналу	Немає доступу до необхідної літератури; недостатність часу для докладного вивчення необхідної літератури; складність оцінки успішності навчання, оскільки відсутній зовнішній зворотній зв'язок; недостатність інформаційної бази; неякісне навчання
Участь у тренінгах та семінарах	Необхідність впорядкування працівником своїх знань; посилення мотивації працівників; обмін особистим досвідом; зміни стилю мислення, поглядів на будь які проблеми; отримання знань і навичок для практичної роботи в необхідній області	Навчання не відповідає цілям підприємства; витратний метод розвитку персоналу; неефективність використання знань, отриманих при проходженні семінарів та тренінгів; неякісне навчання
Електронне навчання	Необхідність отримання нових знань за допомогою інтернет технологій; висока доступність для відвідування сайтів; економія часу і грошових коштів; доступність, широке охоплення аудиторії; готовність працівника розвиватися на «відстані» з використанням ефективних інформаційно-комунікаційних засобів	Відсутність можливості живого спілкування між учасниками та доповідачами, внаслідок чого виявляється більш низький ступінь залученості; наявність необхідних технічних умов: інтернету з високою пропускну здатністю, а також певного програмного забезпечення; психологічна дистанція викладача і слухача

Однією з важливих умов ефективного розвитку професійних компетентностей персоналу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» повинне бути кваліфіковане визначення завдань розвитку, на формулювання мети. Мета розвитку повинна формуватися з урахуванням, по-перше навичок, яких недостатньо для виконання поставлених завдань, вирішення конкретних питань, досягнення поставлених цілей, по-друге умінь, які необхідні для просування кар'єрою. При цьому наголошуємо на необхідності враховувати типові помилки, які можуть виникати під час формулювання мети розвитку:

1. замість мети розвитку вказана бізнесмена чи область розвитку;
2. мета ніяк не пов'язана з виконанням функціональних обов'язків і вибудовуванням кар'єри працівників;
3. мета нереалістична.

Також необхідно враховувати одну з важливих умов розвитку професійних компетентностей персоналу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» ставлення працівника до навчання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Чинники, що впливають на ставлення співробітника до навчання

Мотивуючі чинники	Демотивуючі чинники
Позитивне відношення керівника до навчання	Керівник дозволяє собі негативні висловлювання на адресу тренерів, навчального процесу
Вибір часу навчання здійснюється з урахуванням фактичної завантаженості	Час навчання співпадає з періодами значного навантаження підприємства
Вибір навчального курсу здійснюється з урахуванням реальної потреби	Вибір навчального курсу здійснюється з урахуванням сучасних тенденцій, однак без потреби в цьому співробітника
Запропонована інформація своєчасна	Запропонована інформація не затребувана
Організація тренінгу та особистість тренера залишають позитивне враження	Організація тренінгу та особистість тренера надають неприємне враження
Досягнутий результат, під час навчання, цінується керівництвом	Досягнутий результат, під час навчання, не цінується керівництвом [35,с. 126]

Задля підвищення ефективності розвитку персоналу в ПрАТ «Запоріжвогнетрив» необхідно враховувати психологічний стан, який в значній мірі впливає на працівника під час навчання. Існують безліч психологічних проблем при навчанні, такі як: фобії, страхи, комплекси, сполучення низької самооцінки з самовпевненістю і пихою, пасивність, оцінка якості навчального курсу замість оцінки отриманих знань, навичок, досвіду, а також порівняння та оцінювання суджень та ін. [51, с.154].

У практичній діяльності сучасні підприємства для підвищення ефективності професійних компетентностей персоналу поділяють усі здібності на три типи за ступенем можливості їх розвитку: поверхневі, глибинні та здібності із середнім ступенем можливості розвитку.

Глибинні здібності являють собою особистісні характеристики працівника, розвиток таких здібностей є витратним і складним. Складність охорони праці розвитку полягає у тому, що людина намагається зберегти свої цінності, мотиви, поведінку які починають формуватися ще з дитинства.

Поверхневі здібності, які просто розвинути, до них відносяться здібності на рівні знань, умінь та навичок. Здібності із середнім ступенем можливого розвитку, можуть бути розвинуті не тільки при бажанні індивіда, а й залежно від його інтелектуальних якостей. Визначення здібностей при розвитку персоналу дозволяє формувати удосконалену професійну діяльність працівника від ефективного до найкращого рівня.

Незважаючи на складні умови існування, вітчизняні підприємства повинні розробляти та впроваджувати власні кроки з формування та розвитку персоналу залежно від мети своєї діяльності та обсягу фінансових ресурсів, які можна використати для цієї мети.

Виходячи з вищезазначеного пропонуємо застосовувати досвід ефективного управління персоналом Replacements, Ltd, а також рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування системи розвитку персоналу на ПрАТ «Запоріжвогнетрив», яка включає в себе наступні етапи: Етап 1. Проведення методу Shadowing, який полягає в тому, що працівник закріплюється за досвідченим співробітником в реальній робочій обстановці декількох робочих днів. Він має можливість обговорювати робочі ситуації не тільки із тим працівником, до якого він закріплюється, але і з іншими фахівцями, та отримувати інформацію про особливості цієї чи іншої посади.

Етап 2. Проведення психологічного тестування або анкетування. На цьому етапі проявляється готовність працівника до майбутнього навчання, його моральний настрій і психологічний стан.

Етап 3. Використання методів розвитку персоналу з урахуванням індивідуальних особливостей працівника та підприємства. При цьому використання методів можуть бути різноманітними в залежності від виділеного бюджету і мети підприємства. Однак цей етап може здійснюватися тільки тоді, коли отримана позитивна оцінка за першими двома етапами.

Етап 4. Оцінка отриманих знань та навичок. На цьому етапі, після проходження навчання співробітників необхідно провести анкетування.

Анкетування здійснюється для: виявлення як позитивних так і негативних сторін від навчання; позитивного настрою зі сторони співробітників, тому що керівництво проявляє інтерес і увагу до співробітника.

Впровадження таких рекомендацій в системі розвитку професійних компетентностей персоналу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» передбачає: підвищення зацікавленості працездатності у процесі навчання, оскільки виникає усвідомлення вигоди від процесу формування та розвитку персоналу, через отримання соціальної та економічної ефективності; зниження витрат на розвиток працівників, завдяки урахуванню позитивних та негативних сторін, психологічного і морального стану працівника; підвищення продуктивності праці та збільшення віддачі від працівників у вигляді підвищення результативності діяльності підприємства, завдяки більш досвідченому та кваліфікованому персоналу.

3.2 Заходи з удосконалення розвитку професійних компетентностей персоналу ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Як було встановлено під час дослідження розвитку професійних компетентностей персоналу в ПрАТ «Запоріжвогнетрив», професійний розвиток персоналу є одним з найважливіших її аспектів і представляє собою процес впливу на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності на підприємстві з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення кар'єрного росту, а також виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей.

Необхідність постійного розвитку професійних компетентностей

персоналу в ПрАТ «Запоріжвогнетрив» обумовлена такими факторами:

- упровадження нової техніки, технологій, виробництво модернізованої, нової продукції, зростання комунікативних можливостей;
- для підприємства ефективнішим є підвищення віддачі від уже працюючих працівників на основі їх безперервного розвитку, ніж залучення нових працівників;
- вихід на ринок з високим рівнем конкуренції.

Суттєвим елементом оновленої системи управління персоналом ПрАТ «Запоріжвогнетрив» має стати запропонована далі є система стимулювання розвитку професійних компетентностей персоналу, що дозволить значно підвищити кінцеві результати трудової діяльності та досягти головної економічної мети ПрАТ «Запоріжвогнетрив» – максимізації прибутку.

Вважаємо, що в Товаристві важливою складовою розвитку професійних компетентностей персоналу є професійне навчання, яке є процесом цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, а також розвитку необхідних навиків та умінь, що дозволяє підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види діяльності з метою досягнення стратегічних цілей ПрАТ.

Як показує дослідження, в Україні періодичність підвищення кваліфікаційного рівня працівників відповідно до потреб виробництва складає в середньому 11 років проти нормативних 5 років. Не виключенням є і ПрАТ. В свою чергу, підвищення кваліфікаційного рівня працівників потребує витрат підприємством значних коштів.

У зв'язку із цим пропонуємо в ПрАТ «Запоріжвогнетрив» впровадити заходи, спрямовані на підвищення ефективності використання коштів, передбачених на професійне навчання працівників, зокрема:

- дозволити керівництву встановлювати термін, який зобов'язаний відпрацювати працівник, навчання якого здійснювалось за кошти ПрАТ;

– зобов'язання працівника щодо відшкодування роботодавцю коштів, витрачених на його професійне навчання, у разі порушення ним договірних зобов'язків в односторонньому порядку без поважних причин;

– стимулювання працівника щодо підвищення свого професійного рівня відповідно до потреб виробництва.

Планування персоналу є складовою частиною планування роботи підприємства. Воно тісно пов'язане з планом виробництва, фінансовим планом, планом обороту, планом інвестицій. В свою чергу, якщо перелічені плани будуються без врахування планування персоналу – вони заздалегідь будуть мало ефективні.

Планування персоналу складається з трьох етапів [4]:

1. Оцінка наявного персоналу;
2. Оцінка майбутньої потреби;
3. Розробку програми задоволення майбутньої потреби.

Отже планування персоналу – це цілеспрямована діяльність з забезпечення пропорційного та динамічного розвитку персоналу, розрахунок його кваліфікаційної структури, визначення загальної і додаткової потреби персоналу в майбутньому періоді.

В плануванні персоналу необхідно виділяти два рівні:

1. Повний статистичний аналіз наявних кадрів на підставі детальної їх класифікації за посадою, статтю, віком, стажем роботи, кваліфікацією, видом оплати та ін.;

2. Прогнозування потреби в кадрах на підставі аналізу тенденцій, які виявлені постійним вивченням кадрів з врахуванням росту населення, змін в структурі освіти та міграційних потоків та ін.

Комп'ютеризація кадрової роботи дозволяє проводити швидкий аналіз кожної ознаки. Якщо ця робота ведеться систематизовано, впродовж тривалого часу, то прогнозування чисельності, якісного складу працівників буде точним і без особливих складнощів.

Проектна чисельність основних виробничих робітників (без поділу за

професіями) Чп визначається [13]:

$$\text{Чп} = \text{T} : \Phi, \quad (3.1)$$

де Т – загальна трудомісткість виробничої програми;

Φ – річний ефективний фонд робочого часу в розрахунку на одного середньоспискового працівника.

Питома вага спеціалістів в загальній чисельності персоналу на промислових підприємствах складає 10-12%. Більш детально чисельність спеціалістів визначається:

по-перше, загальна потреба на кінець планового року Ппл [13]:

$$\text{Ппл} = \text{Чпл} \times \text{Н}, \quad (3.2)$$

де Чпл – загальна потреба персоналу на кінець планового року;

Н – коефіцієнт насиченості спеціалістами.

Коефіцієнт насиченості спеціалістами визначається відношенням величини загальної потреби в спеціалістах тобто кількість посад, що підлягають заміщенню на кінець базового року Пб, до загальної чисельності тих, що працюють в базовому році Чб в процентах [13]:

$$\text{Н} = (\text{Пб} / \text{Чб}) \times 100, \quad (3.3)$$

по-друге, додаткова потреба в спеціалістах Д визначається сумою наступних складових [46]:

$$\text{Д} = \text{Дпр} + \text{Ду} + \text{Дз}, \quad (3.4)$$

де Дпр - додаткова потреба на приріст посад, що підлягають заміщенню спеціалістами в зв'язку з розширенням виробництва чи збільшенням обсягів робіт;

Ду - додаткова потреба на відновлення природного вибуття спеціалістів та практиків;

Дз - додаткова потреба в спеціалістах для часткової заміни практиків.

Додаткова потреба в спеціалістах в зв'язку з приростом їх посад [46]:

$$\text{Дпр} = \text{Ппл} - \text{Пб}, \quad (3.5)$$

де Ппл – загальна потреба на кінець планового року;

Пб – загальна потреба на кінець базового року.

Додаткова потреба на відновлення природного вибуття спеціалістів та практиків визначається за формулою:

$$D_y = P_b \times K_y, \quad (3.6)$$

де K_y – середній коефіцієнт природного вибуття спеціалістів і практиків:

$$K_y = (K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4} + K_{y5} + K_{y6} + K_{y7}) / 7, \quad (3.7)$$

де $K_{y1}, K_{y2}, \dots, K_{y7}$ – річні коефіцієнти природного вибуття спеціалістів і практиків не менш ніж за 7 років.

Додаткова потреба в спеціалістах для часткової заміни практиків [46]:

$$D_z = C_{pr} \times K_z, \quad (3.8)$$

де C_{pr} – чисельність практиків на кінець базового року;

K_z – коефіцієнт часткової заміни практиків (приблизно 3% за рік).

Формування персоналу – особлива стадія, в процесі якої закладається основа інноваційного потенціалу підприємства і перспективи подальшого розвитку. Ця стадія є виключно важливою в життєвому циклі підприємства.

Відхилення чисельності персоналу від науково обґрунтованої потреби підприємства в той чи інший бік негативно впливає на рівень трудового потенціалу. Недостатність персоналу – це недовикористання виробничого потенціалу та надмірного навантаження працівників, надлишок персоналу не дозволяє повністю використовувати творчий потенціал персоналу.

Таким чином, мета формування персоналу – звести до мінімуму втрати, обумовлені неспівпаданням потенційної здатності до праці і особистих якостей людей з можливістю їх використання при виконанні конкретної роботи.

Найбільш розповсюдженим показником визначення ефективності управління є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат по управлінню [32]:

$$E_y = P_k / B_y, \quad (3.9)$$

де E_y – ефективність управління;

P_k – кінцевий результат, отриманий організацією;

V_y – витрати на управління (сукупні).

Інший розповсюджений показник оцінки ефективності управління – це відношення загального результату виробництва до чисельності робітників апарату управління [32]:

$$E_y = P_k / K_{\text{ч}}, \quad (3.10)$$

де $K_{\text{ч}}$ – чисельність кадрів управління.

Для підвищення достовірності цього показника потрібно виходити не з чисельності всього адміністративно-управлінського персоналу, а лише із чисельності кадрів управління.

Варто розглянути і деякі інші показники ефективності системи управління. Одним із таких показників є показник ефективності праці в системі управління. Цей показник розраховується шляхом ділення об'єму реалізованої продукції у вартісному виразі на кількість персоналу апарату управління, тобто [32]:

$$E_{\text{cy}} = P_p / A_{\text{cy}}, \quad (3.11)$$

де P_p – об'єм реалізованої продукції у вартісному виразі;

A_{cy} – загальна чисельність працівників системи управління.

Одним з важливих показників є коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління (K_3), який розраховується за формулою [31]:

$$K_3 = AU / ПВП, \quad (3.12)$$

де AU – чисельність апарату управління;

ПВП – чисельність промислово-виробничого апарату.

Наступним показником, що характеризує ефективність управління є економічність праці в системі управління, який визначається за формулою [31]:

$$E_{\text{к.су}} = C_{\text{в.у}} / C_{\text{в.п}}, \quad (3.13)$$

де $C_{\text{в.у}}$ – загальна сума витрат на управління;

$C_{\text{в.п}}$ – загальна сума витрат на виробництво продукції.

Відомо, що розвиток будь-якого підприємства має свій життєвий цикл. Впродовж цього циклу підприємство почергово проходить стадії (які в сумі

тривають біля 20 років):

1. Створення;
2. Освоєння (2-3 роки);
3. Використання (7-10 років);
4. Модернізації (3-4 роки);
5. Повторного використання (5-7 років);
6. Ліквідації.

В зв'язку з цим управління формуванням персоналу вирішує наступні завдання [47]:

- Встановлення оптимального співвідношення чисельності працівників з різними професійно-кваліфікаційними та соціально-психологічними характеристиками для досягнення максимальної відповідності з роботою, робочим місцем та персоналом;
- Забезпечення оптимального завантаження працівників з метою повного використання їх трудового потенціалу і підвищення ефективності їх праці;
- Оптимізація структури працівників з різним функціональним змістом праці.

Структура працівників (трудового потенціалу) – це співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик груп працівників.

Розрізняють професійну та кваліфікаційну структури [3]. Професійна структура колективу визначається змінами в характері і змісті праці під впливом НТП, який обумовлює появу нових і відмирання старих професій, ускладнення і підвищення функціонального змісту трудових операцій. Кваліфікаційна структура визначається якісними змінами в трудовому потенціалі (ріст вміння, знань, навичок) і відображує зміни індивідуальних характеристик працівників.

На відміну від трудового потенціалу, що об'єднує всіх працівників, до кадрів відноситься тільки та його частина, яка має спеціальну професійну

підготовку. Тож чисельність трудового потенціалу більша за кадровий потенціал на чисельність некваліфікованих та малокваліфікованих робочих. З врахуванням цього, в планах підприємства повинні бути відображені вимоги до кваліфікаційної складової трудового потенціалу з зазначенням потрібної кваліфікації працівників. За критерій може бути взятий діапазон розрядів професій та середній кваліфікаційний розряд. Ці вимоги повинні мати статус нормативів, що переглядаються періодично з оновленням виробництва.

Кожний виробничий колектив функціонує в умовах конкретного виробничого середовища, характер якого визначається:

- віком підприємства,
- технічним оснащенням,
- новизною технологічних процесів,
- умовами праці і побуту тощо.

Цей колектив розділений на різні соціальні, професійні і кваліфікаційні шари та групи, які по-різному беруть участь в створенні кінцевого продукту чи впливають на його розмір. На основі такого колективу можна виділити таку його частину, яка забезпечує виробництво основної частини продукції, тобто «ядро». Ядро колективу становлять особи, що мають великий стаж роботи, найбільш кваліфікована його частина.

На підприємствах з високою плинністю кадрів, звільнюються в основному некваліфіковані та з низьким стажем роботи працівники. Формуючи ядро колективу шляхом між- та внутрішньогалузевого перерозподілу кадрів, необхідно враховувати відношення працівників до праці, територіальні переміщення та наявність різних соціальних типів працівників [48]:

1. перший тип – соціально дозрілий. Працівники мають високий трудовий потенціал, в них висока продуктивність праці, творча та соціальна активність;

2. другий тип – відносно соціально дозрілий в пошуку шляхів більш повної реалізації свого трудового потенціалу і своїх особистих якостей;

3. третій тип – соціально недозрілий, для котрого головний мотив в трудовій діяльності - задоволення матеріальних потреб. Трудовий потенціал працівників такого типу невисокий, вони менш пристосовані до інновацій на підприємстві, більш конфліктні, гребують соціальними нормами трудового колективу.

Перш ніж підприємство запропонує кому-небудь роботу, воно повинно віднайти людей, які хотіли б її отримати. Прийом на роботу – це ряд кроків, які робить фірма для залучення кандидатів потрібних якостей.

Найбільш важливим в кадровій політиці фірми є підбір та розставлення персоналу. Суть підбору кадрів полягає в тому, що на підставі загальних і конкретних вимог до кандидата на вакансію конкретної посади і оцінки всіх кандидатів на цю посаду обирається найкраща кандидатура. При цьому підбір може здійснюватись трьома шляхами [49]:

1. Набір – призначення (чи конкурс), пов'язаний з залученням до керівництва підприємством працівників зі сторони, які до цього на підприємстві не працювали;

2. Висування – призначення працівника, який працює в даному колективі на нову більш високу посаду (вертикальне переміщення);

3. Ротація – призначення працівника фірми на нову посаду переводом з аналогічної іншого підрозділу (горизонтальне переміщення).

Принципової границі між підбором та розставлянням кадрів не існує, одне витікає з іншого і обидва прийоми доповнюють один одного.

Розставляння персоналу – цілеспрямоване коригування початкового підбору, тобто продовження підбору шляхом безперервної зміни конкретних умов діяльності конкретного працівника.

Якщо підбір і розставлення персоналу самі по собі є статичними елементами управління для підприємства і відбуваються повсякчасно, то просування для конкретного працівника є динамічний процес, що охоплює всі стадії внутріфірмового руху працівника від набору до вибуття.

Існують певні засади, які необхідно мати на увазі в практичній

діяльності з підбору та розставлення персоналу: підбір і розставлення персоналу має відповідати стратегічній меті підприємства; вивчення персоналу з метою виявити здатних до майбутнього керівництва тою чи іншою ділянкою роботи на підприємстві; оцінка та підбір персоналу за професійними, діловими та особистими якостями; поєднання стабільності персоналу з його оновленням; поєднання досвідчених і молодих кадрів; поєднання та взаємне доповнення персоналу.

Завдання мінімум – сумісність одного з іншим, завдання максимум – сумісність на взаємодоповнення одного працівника іншим щоб слабкі сторони одного компенсувались би сильними сторонами іншого і навпаки; поєднання в підборі персоналу працюючих на підприємстві та залучених зі сторони для створення конкуренції.

Здійснення аналізу шляхів підвищення ефективності організаційної культури управління дало можливість розуміння, що сутність управлінського рішення проявляється в людській діяльності, ролі та місці рішення в процесі управління - розробка, прийняття та реалізація управлінських рішень, послідовна зміна станів при виконанні особами, що приймають рішення, та їх апаратом управління функціональних обов'язків.

Розроблені рішення повинні співпадати з функціями організації та задачами, які вона вирішує, складності створеної обстановки, кооперативним інтересам тих, хто спільно досягає узгодженої мети, а також задовольняти потреби об'єктивних законів управління: забезпечувати необхідною інформацією; правилами вибору рішення; альтернативними рішеннями; особливостями осіб, що приймають рішення, на основі інформації про ситуацію, сформульованих критеріїв та правил.

Планування персоналу є складовою частиною планування роботи підприємства. Воно тісно пов'язане з планом виробництва, фінансовим планом, планом обороту, планом інвестицій; є цілеспрямованою діяльністю з забезпечення пропорційного та динамічного розвитку персоналу, розрахунку його кваліфікаційної структури, визначення загальної і додаткової потреби

персоналу в майбутньому періоді.

Ефектом від впровадження системного професійного навчання працівників у ПрАТ «Запоріжвогнетрив» передбачається:

- підвищення професійного рівня працівників; підвищення продуктивності праці;
- зниження плинності кадрів;
- покращення показників господарської діяльності, підвищення ефективності виробництва;
- збільшення кількості винахідницьких пропозицій; конкурентоздатність на ринку.

Належний рівень професійного навчання кадрів на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» слід забезпечити шляхом упровадження в навчальний процес на підприємстві такого інноваційного методу навчання як модульне (ПРООН/МОП) [4]. Головною перевагою модульного професійного навчання порівняно з традиційним є те, що воно дозволить скоротити тривалість навчання в два рази при зменшенні витрат у 2-2,5 рази. Для цього пропонуємо встановити взаємодію з регіональним центром модульного навчання, центром зайнятості, професійно-технічними навчальними закладами. Перевагами модульної технології професійного навчання для працівників ПрАТ «Запоріжвогнетрив» буде: можливість скорочення терміну навчання при його високій якості, що забезпечує мотивацію працівників до процесу навчання; забезпечення індивідуальної підготовки кадрів безпосередньо на виробництві; орієнтація на кінцевий результат навчання; можливість ротатійного формування складу навчальних груп; урахування раніше набутих слухачами знань і трудових навичок; високий рівень адаптованості до потреб роботодавців.

Складовим елементом розвитку професійних компетентностей персоналу в ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є кар'єра, яку визначають як сукупність усіх посад (кваліфікаційних рівнів), що вміщуються в трудовому житті працівника. З психологічної точки зору під кар'єрою розуміють

суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про свій трудовий шлях і задоволення працею, тобто кар'єру слід розглядати також як певний мотиватор професійного розвитку працівника [5].

Тому в ПрАТ «Запоріжвогнетрив» необхідно розвивати кар'єру працівників за трьома основними напрямками:

- 1) вертикальний – просування до вищого рівня в ієрархії;
- 2) горизонтальний – переведення працівника з одного робочого місця на інше, що сприяє підвищенню інтересу до роботи, а отже, посилює мотивацію трудової діяльності. Це може бути переміщення в іншу функціональну галузь діяльності, розширення або ускладнення завдань на нинішній посаді, зміна службової ролі без її жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, керівництво різними програмами);
- 3) проникнення – рух, що не закріплюється офіційно в структурі управління, штатному розкладі. Цей рух означає набуття авторитету, поваги серед колег, визнання як фахівця й особистості.

Політика в галузі кар'єри персоналу в П ПрАТ «Запоріжвогнетрив» має бути спрямована на задоволення кількісних і якісних потреб Товариства в працівниках у необхідний час і в потрібному місці. Важливим засобом розроблення та реалізації цієї політики є планування кар'єри. Для планування кар'єри слід розробити офіційну програму, моделі просування персоналу по службі, які б визначали перспективу його зростання за певних умов та допомагали кожному працівникові розкрити свої здібності.

Доцільно керівництву ПрАТ «Запоріжвогнетрив» скористатися досвідом зарубіжної практики щодо цілеспрямованого впливу на статусні мотиви через планування кар'єри, які демонструють японські фірми. Один із відомих японських економістів М. Аокі стверджує, що основою японської системи стимулів є ієрархія рангів, коли працівники фірми змагаються за просування по службі на основі своїх досягнень і набутих знань. Централізоване управління ієрархією рангів у японських фірмах, зазначає М.

Аокі, доповнює децентралізований перехід до передачі інформації та гарантує цілісність організації.

Для вдосконалення процесів планування кар'єри працівників ПрАТ «Запоріжвогнетрив» пропонується створити систему ієрархії рангів і просування персоналу, використовуючи досвід японської корпорації «Хітачі», яка є однією з провідних компаній з виробництва електронної техніки.

Усіх працівників ПрАТ «Запоріжвогнетрив» пропонуємо розподілити за такими категоріями:

- 1) плановики, робота яких пов'язана з плануванням або контролем за виконанням планів;
- 2) клерки, робота яких, в основному, відбувається за столом;
- 3) технічні працівники, робота яких включає розв'язання технічних завдань, наприклад, робота за верстатом, виконання складальних, зварювальних робіт;
- 4) працівники, які виконують допоміжні роботи, наприклад, транспортування, пакування, відправлення;
- 5) менеджери нижньої ланки (майстри цеху).

Категорія плановиків має три основні ранги, які є одночасно й рангами оплати праці; категорії клерків і технічних працівників мають по вісім рангів; категорія менеджерів нижньої ланки – чотири ранги. Ці ранги визначають тільки різницю у статусі та розмірі оплати праці, але не розмежовують функціональних обов'язків.

Прийнятих після закінчення школи працівників слід направляти до категорії клерків або технічних працівників залежно від статусу «синього» чи «білого комірця».

За статусу «білого комірця» (згідно з дорученими функціями) випускник початкової школи розпочинає свою кар'єру зі стартового восьмого рангу категорії клерків.

Випускник середньої школи – із сьомого рангу; випускник ПТУ – з шостого; випускник технікуму або той, хто має ступінь бакалавра – з п'ятого;

той, хто має ступінь магістра – з четвертого рангу. Аналогічна класифікація може застосовуватися й до технічних працівників.

Клерки й технічні працівники після досягнення першого рангу можуть перейти до категорії плановиків або менеджерів нижньої ланки (майстрів).

Слід запровадити спеціальні почесні звання для працівників, які досягли вершини в кожній з категорій. Для того, щоб підкреслити престиж позицій таких працівників, можна запровадити традицію щомісячного спільного ланчу із головою правління ПрАТ «Запоріжвогнетрив», під час якого можна обговорити трудові та перспективні питання.

На жаль в Україні вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється епізодично і вкрай поверхово. За таких умов чинна на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» система матеріальної і нематеріальної мотивації «приречена» на низьку ефективність. Таким чином, запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним процесом ПрАТ «Запоріжвогнетрив». Мотиваційний моніторинг в Товаристві буде системою постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності та професійного розвитку працівників із метою його оперативної діагностики й оцінки для забезпечення підвищення ефективності виробництва.

Для забезпечення ефективного розвитку професійних компетентностей персоналу підприємства, доцільно застосувати практику мотиваційного моніторингу. Пропонується періодично проводити опитування робітників та персоналу підприємства, з метою визначення ієрархії їхніх мотивів. Дана функція покладається на менеджера по персоналу. Завданням працівників буде необхідність проранжувати в міру важливості запропоновані види винагород:

- повне визнання та адекватна оцінка виконаної роботи; почуття належності до справ підприємства;
- співчутливе ставлення з боку керівників (інтерес до особистих проблем працівників, бажання допомогти);
- стабільність зайнятості; високий рівень оплати праці; цікава робота;

- просування по службі;
- особисті контакти з керівниками; сприятливі умови праці; дисципліна праці.

Зміни в ієрархії мотивів можуть статися під впливом підвищення рівня життя, зростання професійно-кваліфікаційного рівня працівників і їхньої орієнтації на потреби вищого рівня. Тому дане опитування рекомендується проводити один раз на рік.

Після систематизації та аналізу отримані результати передаються до керівників підрозділів. Кожен керівник свого підрозділу має зробити необхідні висновки, основні причини зміни стану мотивації професійного розвитку з урахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників і обґрунтувати наступні дії для забезпечення оптимальної та найбільш прийнятної для працівників винагороди.

Дані питання та пропозиції повинні обговорюватися та погоджуватися з керівними органами (голова правління та лінійні керівники) один раз на рік на нараді керівників. Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найдієвіших на даний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників із метою досягнення їх власних цілей і цілей ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Розробка і прийняття управлінських рішень щодо розвитку професійних компетентностей персоналу можуть бути забезпечені за умов наявності достовірної повної інформації та її адаптації до цілей ПрАТ «Запоріжвогнетрив». Такі рішення повинні включати використання стимулюючих впливів, що відповідають інтересам керівництва та працівників, тобто враховувати мотиваційні аспекти професійного розвитку та ефективного управління.

Серед мотиваційних впливів, що забезпечують управління розвитком працівників, найбільш важливими є матеріальне та моральне стимулювання у формі заробітної плати, премії, пільг, визнання досягнень; підвищення кваліфікації та професійної майстерності для одержання нових

спеціальностей, професійних навичок; комунікаційні структури, які визначають престиж і авторитетність працівників, участь у неформальних організаціях і ін.

Формування стимулюючих впливів, які базуються на результатах мотиваційного моніторингу, необхідно надати як задачу стратегічного управління розвитком персоналу. На вході такого управління слід розглядати виробничий процес, що взаємодіє із зовнішнім середовищем і працівниками, а на виході – результати виробничої діяльності (рис. 3.1).

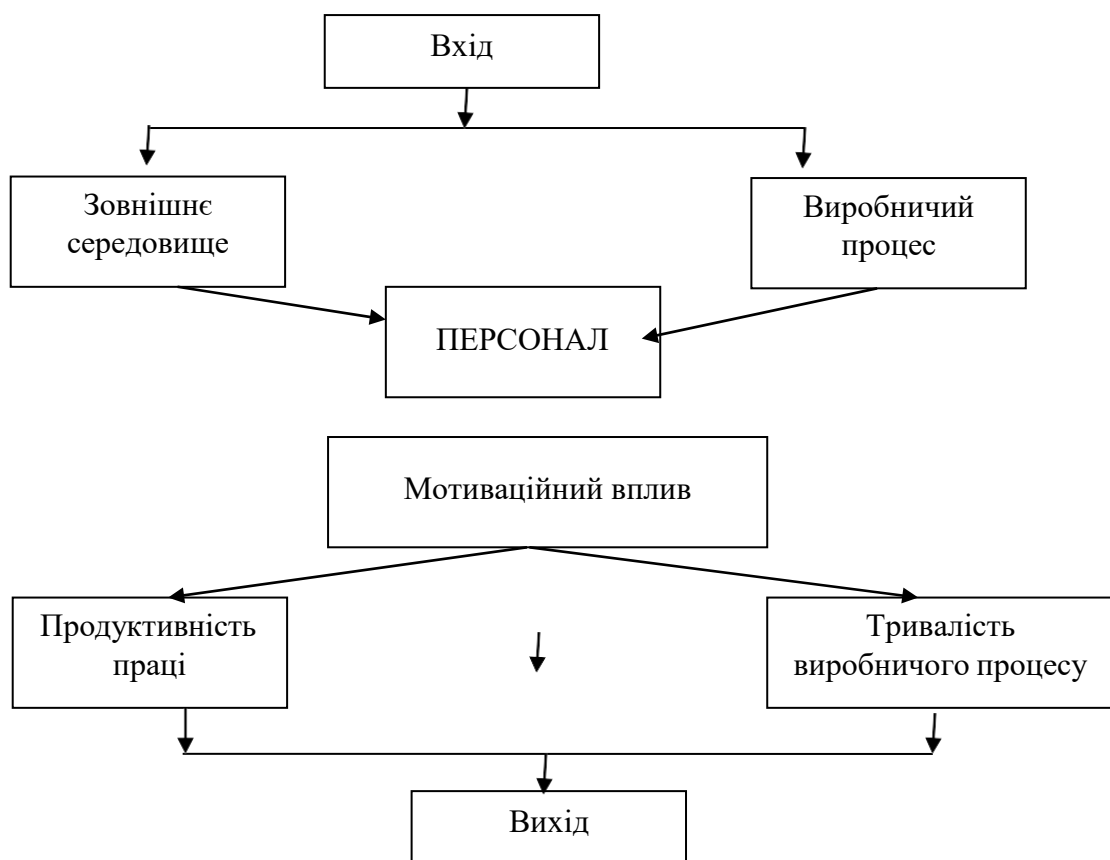


Рисунок 3.1. Схема взаємодії виробничого процесу з професійним розвитком працівників

Взаємодія виробничого процесу підприємства з плануванням розвитку професійних компетентностей персоналу в ПрАТ «Запоріжвогнетрив» повинна ґрунтуватись на урахуванні життєвого циклу товару і технологій.

Прийняття управлінських рішень має бути пов'язаним із інтересами

конкретного працівника ПрАТ «Запоріжвогнетрив» і визначатися зовнішньою мотивацією, що може підсилювати або послаблювати вплив на результати діяльності.

Щодо інтересів працівників, то існуючі психологічні властивості визначають різні ступені сприйнятливості мотиваційних впливів, що зумовлює необхідність їх оцінки у вигляді корисного ефекту від прийняття управлінських рішень, тобто часу, протягом якого досягається поставлена мета із забезпечення заданої тривалості виробничого процесу.

Таким чином, розвиток професійних компетентностей персоналу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є важливим фактором зростання кадрового потенціалу та успішної діяльності Товариства. Пріоритетність інвестицій в розвиток персоналу визначається необхідністю підвищення ділової активності кожного працівника з метою подальшої успішної діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив», впровадження нових технологій, зростання продуктивності праці тощо.

3.3. Практичні рекомендації щодо стратегії розвитку професійних компетентностей персоналу на ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Визначаючи пріоритети стратегії розвитку професійних компетентностей персоналу з метою забезпечення його конкурентоспроможності, необхідно брати до уваги ті складові конкурентоспроможності, що можуть сприяти організації в одержанні стійких переваг над конкурентами, зокрема у збільшенні обсягів продажу товарів чи наданні послуг, розширенні кола споживачів, зниженні собівартості продукції або витрат, зростання прибутку тощо.

Для того, щоб підтримувати персонал організації конкурентоспроможним, потрібно постійно заохочувати персонал до

розвитку та сприяти цьому.

Управління розвитком професійних компетентностей персоналу в ПрАТ «Запоріжвогнетрив» передбачає:

- оцінювання наявного трудового потенціалу;
- оцінювання потреб організації в персоналі відповідно до обраних цілей, завдань, визначеної стратегії управління на середньостроковий та довгостроковий періоди;
- порівняння фактичного трудового потенціалу організації з її потребами персоналі;
- економічна підтримка освіти та науки;
- всебічне сприяння підвищенню кваліфікації кадрів, запровадження системи безперервного навчання;
- вдосконалення мотиваційних систем, що стимулюють ефективну працю та прагнення персоналу до безперервного навчання, розробки інновацій.

На основі одержаних у процесі оцінювання відповідних даних служба управління персоналом ПрАТ «Запоріжвогнетрив» визначає:

- кількість працівників, які відповідають обраній стратегії управління і яких не потрібно перенавчати чи підвищувати рівень кваліфікації на даний момент;
- кількість персоналу, який повинен пройти професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації або професійно-кваліфікаційне просування у зв'язку зі зміною стратегії управління організації;
- кількість працівників, яких доведеться найняти й підготувати або ж звільнити для ефективної реалізації обраної стратегії управління.

В першу чергу, потрібно вкладати інвестиції у людський капітал, стимулювання розвитку творчих здібностей персоналу, гідної оцінки праці. Йдеться про те, що підвищення технологічного рівня і складності вітчизняного виробництва, зростання питомої ваги конкурентоспроможної продукції в експорті є неможливим без відповідного удосконалення науково-

технічного та інноваційного розвитку підприємств, а це, водночас, потребує не лише розробки державних та регіональних науково-технічних програм, заходів щодо залучення інвестицій, а й передбачення капіталовкладень в підготовку та перепідготовку кадрів, адекватне заохочення творчих пошуків керівників і висококваліфікованого персоналу, підтримки прагнень працівників до постійного оновлення знань, високої особистості в ефективному запровадженні нових проектів і технологій, забезпечення ефективної праці. А ці інвестиції окупляться лише при умові існування чіткої стратегії соціально-економічного розвитку.

Система розвитку якості та конкурентоспроможності персоналу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» вимагає суттєвого вдосконалення.

Так, аналізуючи існуючі підходи до розвитку якості та конкурентоспроможності персоналу ПрАТ «Запоріжвогнетрив», робимо висновок, що такі підходи загалом носять досить формальний характер. Тому першим пунктом у вдосконаленні системи розвитку персоналу компанії необхідно відзначити об'єктивність та доцільність проведення заходів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Також при визначенні працівників, які направляються на навчання, потрібно враховувати здібності його до навчання. Наприклад, якщо буде направлений на перепідготовку працівник, у якого низькі здібності до навчання, то ефективність від такого навчання буде низькою. Витрати, що будуть затрачені на навчання такого працівника, не виправдають себе.

Досить позитивним моментом на ПрАТ «Запоріжвогнетрив», є процес адаптації та підготовки працівників. Так, «новачкам» завжди доступно пояснять їхні обов'язки, права, ознайомлять із діяльністю компанії в цілому. В цьому напрямку керівників та працівників компанії можна тільки підтримати.

Країни з ринковою економікою приділяють значну увагу зростанню освітньої складової людського капіталу. Роботодавці зацікавлені у підготовці висококваліфікованих та освічених спеціалістів для високотехнологічного

виробництва. Саме тому вони допомагають фінансуванням навчальним закладам, виплачуючи стипендії найбільш талановитим студентам, забезпечують навчання безпосередньо на робочих місцях. На нашу думку, на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» доцільно було б хоча б спробувати застосувати такий метод, в майбутньому забезпечуючи себе тим самим високоякісним персоналом.

Те, що персонал має оновлюватись молодими кадрами, є безумовним, адже персонал, який не так давно закінчив навчання або закінчує навчання у вищих навчальних закладах, працюючи, має більш високий рівень освіти, краще ознайомлений з новими технологіями та здатний принести компанії багато ідей, пропозицій, нововведень. Але для того, щоб компанія була привабливою для молодих працівників, керівництво повинно здійснити ряд заходів:

- забезпечити гідну заробітну плату;
- працювати над ростом престижності компанії (це можна реалізувати за допомогою підвищення якості наданих послуг, збільшення асортименту послуг, розширення ринку збуту, а також за допомогою реклами);
- забезпечити професійне зростання;
- підвищити рівень соціального забезпечення та стабільності.

Для того, щоб здійснити ці заходи потрібні певні кошти, але ці витрати необхідні, тому, що лише завдяки висококваліфікованому персоналу організація може досягти успіху.

Впровадження процесу планування і розвитку професійного росту на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» для працівників буде означати:

- потенційно більш високий ступінь задоволеності роботою в компанії, що надасть йому можливості професійного росту і підвищення рівня життя;
- більш чітке бачення особистих професійних перспектив і можливостей діяльності;
- підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

Така система заходів дозволить ПрАТ «Запоріжвогнетрив» одержати

наступні переваги:

–мотивованих і лояльних співробітників, що зв'язують свою професійну діяльність із даною організацією - це підвищує продуктивність праці і знижуєплинність кадрів;

–можливість планування професійного розвитку працівників і всієї компанії з урахуванням особистих інтересів кожного працівника;

–планування професійного розвитку окремих працівників як важливе джерело визначення потреб у професійному навчанні;

–групу зацікавлених у професійному рості, підготовлених, вмотивованих співробітників для просування на ключові посади.

З огляду на вищезазначене, логічно говорити про те, що керівництво повинно стимулювати своїх працівників до підвищення їхнього розвитку як засобу підвищення конкурентоспроможності. Важливість внутрішньо-виробничого навчання підтверджена введенням нової техніки, технології, виробництвом сучасних товарів, високим рівнем конкуренції, а саме тепер, в умовах становлення ринкової економіки.

Необхідність підвищення мотивації працівників ПрАТ «Запоріжвогнетрив» як фактору підвищення конкурентоспроможності трудового колективу, перш за все, обумовлена тим, що, з одного боку, ринкова економіка ставить високі вимоги до кваліфікації, професійної майстерності, відповідальності працівників тощо, а з іншого боку – у суспільстві відбувається деформація та переосмислення трудових цінностей, що певною мірою гальмує процес ринкових перетворень.

Ми бачимо прямий взаємозв'язок між конкурентоспроможністю персоналу та мотивацією персоналу: з одного боку, чим більш конкурентоспроможна робоча сила, тим сильніше вона повинна стимулюватись; та навпаки - чим вище ми стимулюємо працівників, тим більш конкурентоспроможними вони будуть.

Мотивуючи трудову дисципліну, ділову активність персоналу, мотивуючи підвищення кваліфікації та рівень освіти, ставлення до праці та

моральних якостей працюючих на підприємстві, керівництво тим самим підвищує конкурентоспроможність свого персоналу .

Таким чином, вдосконалення дієвих мотиваційних механізмів відіграє вирішальну роль в посиленні ефективних стимулів до праці персоналу ПрАТ «Запоріжвогнетрив», підвищенні його конкурентоспроможності. Застосування цих механізмів має бути спрямоване на формування очікуваної поведінки всього персоналу і окремих його працівників.

У системі управління персоналом також можна виділити основні процеси управління персоналом рис. 3.2.



Рисунок 3.2. Основні процеси управління персоналом ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Розвиток сучасних технологій, інновацій та автоматизація процесів ініціює бізнес до змін і переорієнтації у відповідності до нових реалій, щоб не залишитись далеко позаду конкурентів.

Індустрія 4.0 за оцінками фахівців розвивається з 2015 року. Вона розуміється як формування цифрового ланцюжка поставок, розумне виробництво, електронні продукти, послуги і бізнес-моделі, розвинуту аналітику даних тощо. Існуючі на сьогодні визначені базові професійні

компетенції залишаються первинними критеріями відбору персоналу в організаціях, однак ринок праці, який є відбитком трансформаційних змінних економічних процесів, сьогодні вимагає акцентування ключових аспектів професійних компетенцій на необхідних для ефективної бізнес-діяльності ключових змістовних навичок і вмінь.

Цифрова трансформація покриває все більше і більше сфер бізнесу і компаній. Важливо зазначити, що на зміну класичному поєднанню професійних навичок і компетенцій уже давно прийшла модель цифрових знань, навичок і умінь – цифрових компетенцій.

В таких умовах цифрові компетенції стають наскрізним питанням для далекоглядних керівників. Навичкою сучасного суспільства являється інформаційна компетентність, яка спрямована на одержання, аналіз і обробку бізнес-інформації, а також подальше її використання в бізнес-діяльності. Особлива її роль у період діджиталізації та збільшення інформаційного масиву і швидкість його розповсюдження в бізнесі сьогодні, як ніколи, інформаційна компетентність виступає запорукою досягнення успіху.

Цифрова сприйнятність – це компетенція, яка в комунікаціях виступає основою цифрової трансформації. Саме тому її необхідно розвивати у співробітників, як фундамент для решти цифрових компетенцій і навичок. В першу чергу – це інтерес до нових технологій, здатність швидко оволодівати новими технологіями і впроваджувати їх у свою діяльність.

Розвиток цифрової економіки закликає бізнес до практичності. Цифрові компетенції визначають характерні ознаки цифрового середовища, серед яких зокрема:

- висока швидкість змін, через які бізнес-стратегії постійно переглядаються і корегуються;
- широке застосування сучасних ефективних інформаційно-комунікаційних технологій, які надають можливість бути успішними на

ринку;

- формування інноваційних моделей бізнесу, як певна гарантія збільшити свою ринкову вартість або спосіб одержання цінності;
- постійна потреба в сучасних інноваційних розробках для оптимізації процесів розроблення і реалізації більш привабливих продуктів і послуг.

Поняття «цифрові компетенції» не можуть розумітися як щось принципово нове, не задіяні раніше вміння. Це, насамперед, видозмінені і удосконалені з урахуванням нового контексту і нових завдань компетенції.

Одним з вкрай важливих аспектів формування професійної компетентності персоналу, зокрема керівників, є концепція ментальних шаблонів як складова компетенції персоналу [9].

Ментальні шаблони – це стійкі та упереджені настанови, які формуються під впливом виховання, образу життя, освіти, персональних уявлень про оточуюче середовище, моральних норм та цінностей, особистісних зв'язків та спілкування, що за результатом здатності аналізувати процеси та явища зовнішнього середовища дають змогу сформулювати моделі поведінки, які знаходять вияв як у суспільній, так і в професійній сферах.

Ментальний шаблон – це спосіб нашого сприйняття світу. Іншими словами, ментальні шаблони – це набір інструментів розумової діяльності людини. Кожний ментальний шаблон передбачає свою власну систему поглядів на життя (або на конкретну проблему), адже саме через них людина надає сенсу подіям і тлумачить свій досвід. В професійній сфері ментальний шаблон формує набір моделей поведінки, які в минулому забезпечили прийнятний результат. Це знайшло відображення у мозку як позитивний досвід, який у подальшому підсвідомо і автоматично використовується у схожих ситуаціях [10].

Як складова професійної компетентності, ментальні шаблони

відображають систему поглядів та самоідентифікацію людини і формують паттерни її професійної поведінки, які відбиваються на результатах професійної діяльності. Ментальні шаблони формуються на основі попереднього досвіду і є надзвичайно стійкими. Їх особливістю є те, що деякі шаблони поведінки людина проносить через все життя і діє у звичний спосіб, незважаючи на зміни, які відбуваються. Це пов'язано з особливістю когнітивних процесів людини та формуванням нейронних зв'язків у мозку, які є стійкими.

Цілеспрямована зміна ментальних шаблонів можлива, проте цей процес є надзвичайно трудомістким і не завжди приводить до очікуваного результату. Як приклад можна навести стійкі настанови людей щодо їхньої самоідентифікації, ставлення до роботи, процесів, що відбуваються у світі. Змінення ментальних шаблонів можливе тільки через усвідомлення необхідності змін та освіти [9; 10].

Отже, в умовах невизначеності, складності та двозначності бізнес-середовища конкурентні переваги та лідерство сучасним підприємствам забезпечать перш за все когнітивні (ментальні) компетенції – навички мислення і творчі здібності, від яких залежить можливість ефективно адаптуватися до змін. Саме ці компетенції будуть у фокусі програм розвитку для сучасних керівників. На Давоському економічному форумі в 2015 р. були виділені ключові компетенції, важливі для успіху бізнесу в найближчому майбутньому (табл. 3.3).

Зміни в списку пріоритетів є результатом розуміння напрямів змін бізнес-середовища.

За результатами табл. 3.3 можна сказати, що у найближчі п'ять років прогнозується подальший зсув у бік розвитку когнітивних компетенцій людини (вирішення комплексних проблем, креативність, комунікація та узгоджені дії з іншими людьми).

Таблиця 3.3 – Трансформація ключових компетенцій персоналу в умовах змінення бізнес-середовища [8]

№ п/п	В 2020 р.	В 2015 р.
1	Вирішення комплексних проблем	Вирішення комплексних проблем
2	Критичне мислення	Узгоджені дії з іншими людьми
3	Креативність	Управління людьми
4	Управління людьми	Критичне мислення
5	Узгоджені дії із іншими людьми	Ведення переговорів
6	Емоційний інтелект	Контроль якості
7	Експертна оцінка і прийняття рішень	Орієнтація на надання послуг
8	Орієнтація на надання послуг	Експертна оцінка і прийняття рішень
9	Ведення переговорів	Активне слухання
10	Гнучкість мислення	Креативність

Однією з найбільш важливих компетенцій професіонала є критичне мислення, яке є системою суджень, яка використовується для аналізу подій і формулювання обґрунтованих висновків. Критичне мислення дає змогу виносити об'єктивну оцінку, давати правильні інтерпретації, а також коректно застосовувати отримані результати до аналізу проблем і поточної ситуації. Саме критичне мислення є джерелом створення конструктивних ментальних шаблонів, які можуть використовуватися в управлінській діяльності людини та ґрунтуються на чіткому розумінні витоків подій і ситуацій, рефлексії пережитого досвіду, прийнятих рішеннях.

Виділяють такі ознаки (поведінкові індикатори) компетенції критичного мислення [8]:

- правильно організована пам'ять (збереження і відтворення інформації);
- володіння мовою як інструментом мислення;
- навички вилучення сенсу з інформації;
- вміння робити логічно правильні судження;
- вміння аналізувати й оцінювати аргументи;

- вміння формувати і перевіряти гіпотези;
- вміння виносити судження про невизначеність і ймовірності;
- дисципліна в прийнятті рішень;
- навички вирішення чітко і нечітко поставлених завдань.

Компетенція критичного мислення дає змогу визначати ключові виклики, які стоять перед підприємством, об'єктивно і всебічно аналізувати проблеми, а також формувати оптимальні стратегії реагування на змінення бізнес-середовища.

Ще однією важливою ознакою критичного мислення, на думку вчених і практиків, є “sense making”, тобто здатність знаходити/створювати смисли. Це є особливо важливим в умовах, коли кількість великих масивів даних (“Big Data”) зростає експоненціально. Всі вони потребують не тільки і навіть не стільки обробки, скільки інтерпретації та осмислення виявлених закономірностей. Керівник, який може знайти/створити смисли з накопиченої інформації і зробити правильні висновки, є величезною цінністю для бізнесу. На наш погляд, вміння створювати смисли пов'язано з наявними ментальними шаблонами. Ментальні шаблони створюють певний вектор сприйняття інформації, який знаходиться в площині ментального шаблону. Так, деструктивні шаблони впливають на упереджене ставлення до будь-якої інформації та не дають змоги об'єктивно її аналізувати для прийняття обґрунтованих рішень, адже наявні шаблони вже самі по собі генерують певні рішення. Також і конструктивні ментальні шаблони: вони створюють підґрунтя для необхідного ракурсу сприйняття інформації, її аналізу та прийняття відповідних рішень.

Когнітивну схему формування професійної компетентності персоналу, яка концептуалізує це поняття з урахуванням характеристик бізнес-середовища, сучасних тенденцій у сфері управління персоналом та містить ієрархію і перелік актуальних професійних компетенцій персоналу на 2020 р., подано на рис. 3..3.

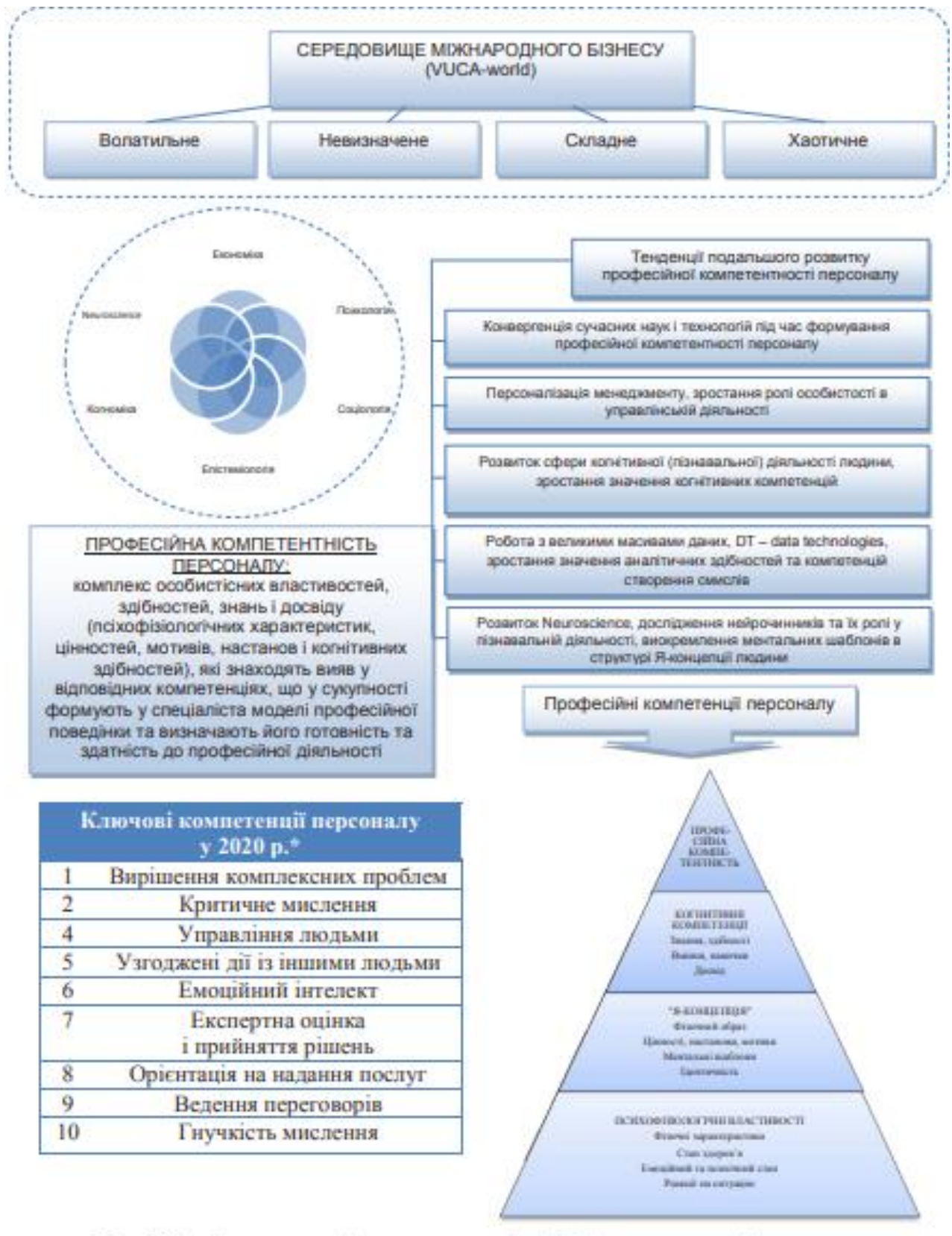


Рисунок 3.3. Когнітивна схема формування професійної компетентності персоналу

Постійні трансформації бізнес-середовища викликають змінення

вимог до професійної компетентності персоналу. Ці змінення відбиваються на переліку компетенцій, критично важливих для бізнесу, складі поведінкових індикаторів, які дають змогу виміряти вияв цих компетенцій, що загалом формує підвищені вимоги до професійної компетентності персоналу.

Одержані знання, як і раніше, так і на сьогодні, дають можливість розвивати системні навички володіння інформацією і сучасними інформаційними технологіями.

На нашу думку на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» було б доцільно впровадити цю систему управління якістю. Для цього необхідно впровадити низку заходів.

По-перше, вище керівництво повинно сформувати цілі організації, «відповідно до функцій та рівнів організації».

По-друге, встановити відповідальність та повноваження для кожного працівника й інформувати про це в межах організації через написання посадових інструкцій.

По – третє, підготувати і провести атестацію, щоб зрозуміти зможуть працівники виконувати поставлені перед ними цілі. За підсумками атестації необхідно прийняти рішення, які б стимулювали всіх працівників підвищувати рівень кваліфікації. Результати атестації керівництво повинно проаналізувати, чи спроможні працівники досягнути мети організації.

По-четверте, підготовка та підвищення кваліфікації працівників повинні тривати безперервно, з урахуванням цілей організації.

Після впровадження всіх цих заходів мета ПрАТ «Запоріжвогнетрив», безперечно, буде досягнута. Усі вищезгадані заходи є певним інструментом підвищення мотиваційного потенціалу ПрАТ «Запоріжвогнетрив», проте необхідно виявити глибокі мотиваційні потреби персоналу з єдиною метою: налагодити систему стимулювання, спрямовану на задоволення виявлених мотиваційних потреб працівників. Тому, як один із варіантів, процес «мотивація персоналу» може бути реалізований через виявлення

мотиваційних потреб працівників і вимірювання задоволеності виявлених потреб.

Висновки до розділу 3

Таким чином, запропоновані для ПрАТ «Запоріжвогнетрив» шляхи вдосконалення системи стимулювання розвитку професійних компетентностей персоналу як використання інноваційної методики модульного професійного навчання, що дасть можливість зменшити термін і вартість навчання працівників; здійснення кар'єрного планування на основі ієрархії рангів, яке сприятиме вдосконаленню даного процесу; застосування мотиваційного моніторингу сприятиме ефективнішому визначенню важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників із метою досягнення їх власних цілей та мети ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в цілому будуть сприяти безперервному розвитку персоналу Товариства і підтриманню високого конкурентного статусу серед промислових підприємств України.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного магістерського дослідження на тему: «Напрями удосконалення професійних компетентностей персоналу в організації» виконаного за матеріалами Приватного акціонерного товариства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» можна зробити наступні висновки:

1. Найбільш повним і системним є визначення професійних компетентностей персоналу як комплексу дій, що включає в себе особистісний, соціальний та професійний розвиток людей, які працюють в організації за рахунок їх навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації, а також планування та управління кар'єрою персоналу організації. Тобто це процес підготовки співробітника до виконання нових виробничих функцій, заняття нових посад, вирішення нових завдань. Також розвиток персоналу – це система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення поточних і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більш індивідуальної та організаційної ефективності.

2. Найважливішою складовою професійних компетентностей персоналу є професійне навчання, яке являє собою цілеспрямований процес набуття працівниками підприємства професійних знань, вмінь та навичок, необхідних для виконання певних видів робіт із метою підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності персоналу й ефективності роботи підприємства та створює умови для самореалізації особистості, збереження та раціонального використання людських ресурсів працівників у процесі досягнення стратегічної мети підприємства.

3. Управління розвитком професійних компетентностей персоналу ставить за мету цілеспрямоване забезпечення кількісних і якісних змін, які підвищують ринкову вартість кадрового потенціалу організації, ефективність трудової діяльності працівників. Також управління розвитком персоналу

розглядаємо як розроблення й реалізацію заходів для досягнення показників професійної компетенції працівників відповідно до стратегії розвитку організації.

4. Основними інструментами підвищення ефективності професійних компетентностей персоналу є управління службовими кар'єрами, навчання і підвищення кваліфікації працівників, управління їх рухом (переміщеннями) в організації, структуризація праці.

5. Системний підхід до розвитку професійних компетентностей персоналу представляє собою сукупність заходів, які забезпечують успішне протікання відповідного процесу та дозволяє сформувати результативний процес розвитку всього персоналу підприємства.

6. Позитивним є те, що на підприємстві розробляється План виробничої діяльності, який є важливим чинником, що характеризує процес виробничої діяльності підприємства, можливості його розвитку та вдосконалення. План виробничої діяльності дає широке коло переваг і є системою адресних завдань по випуску продукції певної номенклатури, асортименту, відповідної кількості й якості в певні терміни з оптимальним виробничим циклом, що забезпечує зростання виробництва.

7. Оцінка конкурентоспроможності показала, що ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за останні три роки є ліквідним, платоспроможним, незалежним від зовнішніх джерел фінансування, фінансово стійким, проте збитковим, що потребує удосконалення стратегії управління фінансами. Проте, враховуючи, що розмір збитків поки не перевищує постійні витрати, недоцільним є припинення виробництва. Тому необхідно розробити таку виробничу програму, яка б передбачала оптимальний обсяг випуску продукції, що дозволить мінімізувати збитки.

8. В ПрАТ «Запоріжвогнетрив» діє система розвитку персоналу, яка має необхідні елементи. Проте в ході дослідження встановлено, що існують також певні недоліки в ній: відсутність у ПрАТ «Запоріжвогнетрив» особи, яка б кваліфіковано займалася розвитком професійних

компетентностей персоналу, що суттєво знижує ефективність роботи з професійного навчання працівників, їх виробничої адаптації та професійно-кваліфікаційного просування, проведення атестації персоналу і формування резерву керівників; планування підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців в ПрАТ «Запоріжвогнетрив» здійснюється формально: фактичні терміни, тривалість і місце проведення підвищення кваліфікації і перепідготовки дуже часто не відповідають запланованим; не приділяється необхідна увага плануванню трудової кар'єри; просування працівників по службі і ротацію персоналу здійснюється несистемно; не розробляються робочі навчальні плани і програми професійного навчання працівників; відсутнє належне стимулювання професійного розвитку працівників підприємства.

Тому пропонуємо заходи щодо удосконалення управління розвитком професійних компетентностей персоналу ПрАТ «Запоріжвогнетрив»:

1. Для всебічного розвитку професійних компетентностей персоналу заохочувати працівників до пошуку знань, до самостійної освіти, формувати усвідомлення потреби вчитися самостійно все життя, жагу до знань.

2. Стимулювати креативність персоналу ПрАТ, залучати і розвивати творчих працівників.

3. Щоб персонал розвивався, його потрібно постійно навчати. Тому керівнику ПрАТ варто організувати використання активних методів навчання: тренінги, програмоване, комп'ютерне навчання, навчальні групові дискусії, casestudy, ділові і рольові ігри. При виборі методу необхідно враховувати індивідуальність кожного працівника, який навчається, для досягнення ефективною і максимальною віддачі від навчання. Враховувати ставлення працівника до навчання.

4. Застосовувати досвід ефективного управління персоналом Replacements, Ltd, а також рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування системи розвитку професійних компетентностей персоналу на ПрАТ «Запоріжвогнетрив», яка включає в себе наступні етапи:

- 1) використання методу Shadowing;
- 2) проведення психологічного тестування або анкетування;
- 3) використання методів розвитку персоналу з урахуванням індивідуальних особливостей працівника та підприємства;
- 4) оцінювати отримані знання та навички.

5. Для вдосконалення системи стимулювання професійного розвитку професійних компетентностей персоналу пропонуємо:

– використовувати інноваційну методiku модульного професійного навчання, що дасть можливість зменшити термін і вартість навчання працівників;

– здійснювати кар'єрне планування на основі ієрархії рангів, яке сприятиме вдосконаленню даного процесу;

– застосовувати мотиваційний моніторинг, який сприятиме ефективнішому визначенню важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників із метою досягнення їх власних цілей та мети ПрАТ «Запоріжвогнетрив», які в цілому будуть сприяти безперервному розвитку персоналу Товариства і підтриманню високого конкурентного статусу серед промислових підприємств України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алексеєнко Л.М., Олексієнко В.М. Економічний тлумачний словник: власність, приватизація, ринок цінних паперів (українсько-англійсько-російський) / Л.М. Алексеєнко, В.М. Олексієнко. Тернопіль: Астон, 2003.672с.
2. Арефьев А.О. Управление компетенцией и ротация человеческих ресурсов проектно-ориентированного предприятия. URL: http://www.intalev.ru/aggregator/pm/id_1907/?date=2007-02-19
3. Армстронг Майкл. Серия: Классика МВА Практика управления человеческими ресурсами. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 10 с.
4. Базаров Т. Ю., Ерофеев А. К., Шмелёв А. Г. Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания. *Вестник Московского Университета. Серия 14. Психология*, 1. 2014. С. 87–102.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К. : Центр учб. л-ри, 2017. 468 с.
6. Батченко Л.В., Гончар Л.О. Розвиток професійних компетенцій персоналу як основа економічного зростання. *Економічна теорія та історія економічної думки. Actual problems of economics*, #11 (221), 2019. URL https://eco-science.net/archive/2019/APE-11-2019/11.19_topic_Batchenko%20L.V,%20Honchar%20L.O.pdf
7. Бех І. Д. Теоретико-прикладний сенс компетентнісного підходу в педагогіці. *Педагогіка і психологія*. №2 (63). 2009. С. 26-31.
8. Бігдан М.Г., Карлик Ю.Ю. Пряма залежність якості туристичних послуг від ефективного управління. *Менеджмент, маркетинг та управління персоналом. Вісник КрНУ Михайла Остроградського. Кременчук: КрНУ*, 2012. Вип. 3 (74). С. 178-182.
9. Бодров В.А. Психология профессиональной деятельности:

теоретические и прикладные проблемы. М.: Ин-т психологии РАН, 2006. 623 с.

10. Бондар Н.Д. Перелік та зміст ключових компетентностей майбутніх менеджерів сфери туризму. *Соціально(політичні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. Міжнар. Науково-практичної конференції*. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2013. Ч. 2. С. 119-125.

11. Бузько Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: [монографія] / Луганськ. Вид-во СХУ ім. В. Даля. 2009. 304 с.

12. Бучинська, Т. В. Сутність та складові професійної компетентності персоналу в умовах конкуренції. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 15. № 2. С. 228-233.

13. Вартанова О.В. Компетенція персоналу: теоретичне визначення та складові / О.В. Вартанова, Є.П. Скляр / Актуальні питання теорії і

14. Верба В. А., Гребешкова О. М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. *Проблеми науки*. 2004. № 7. С. 23-28.

15. Володина Н. А. Модель компетенций – это не сложно. Kadrovik.ru. 2007. № 6. URL : http://www.tppchr.ru/files/subcontent/99/downloads/tppchr_1216725815.pdf (дата зведення: 01.10.2019).

16. Воробей С. Модель компетенций как элемент системы управления персоналом. *Новости турбизнеса*. 2007. № 9. С. 46-47.

17. Воронкова В.Г. Муніципальний менеджмент: Навчальний посібник В.Г. Воронкова К.: ВД. «Професіонал». 2004. 250 с.

18. Воронкова В.Г. Операційний менеджмент. Навчальний посібник.

- Під ред. д.філос.н., проф. В.Г. Воронкової. Львів: Магнолія 2006, 2011. 438 с.
19. Воронкова В.Г., Ажажа М.А. Маркетинговий менеджмент. Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій». Запоріжжя. 2009. 83 с.
20. Воронкова В.Г., Ажажа М.А. Менеджмент та адміністрування: навчально-методичний посібник для бакалаврів ЗДІА спеціальності 6.030601 «Менеджмент організацій». Запоріжжя. ЗДІА. 2011. 258 с.
21. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Желябін В.О., Ажажа М.А. Основи підприємництва: теорія і практикум: Навчальний посібник В.Г. Під ред. д.філос.н., проф. В.Г. Воронкової. Л: «Магнолія 2006». 2010. 454 с.
22. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Зуєва В.О., Ажажа М.А. Наукові дослідження. Навчально-методичний посібник для магістрів ЗДІА спеціальності 8.050201 «Менеджмент організацій». Запоріжжя, 2009. 172 с.
23. Воронкова В.Г., Мельник В.В., Ажажа М.А. Менеджмент персоналу. Методичний посібник. Запоріжжя: ЗДІА. 2010. 83 с.
24. Голосов О., Дрогобыцкий И. Компетенции – это самый тяжелый пласт в разработке стандартов. *Прикладная информатика*, №4. 2006. С. 108-113.
25. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С 284-290.
26. Грیشнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. К.: Знання, 2006. 559 с.
27. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства. *Бізнесінформ*. 2017. № 9. – С. 117–181.
28. Гуревич Р.С. Як визначити рівень професійної компетентності персоналу? *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2011. № 1. С. 31-37.
29. Демьянченко Н. В. Компетенция персонала в системе менеджмента современной организации. *«Сфера услуг: инновации и*

качество». 2012. № 5. URL: http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_5_12.pdf.

30. Діброва А. Д. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / А.Д. Діброва, Л. В. Діброва, Л. В. Богач. Ніжин : ПП Лисенко М.М., 2014. 208 с.

31. Дмитренко М. Й. Конструктивні та деструктивні смисли сучасної корпоративної культури: переоцінка цінностей. *Гілея. Наук. вісн.* 2014. № 10 (89). С. 282-287.

32. Доронина О. Компетенции как инструмент менеджмента, ориентированный на практическую деятельность в организации. «Консультант», 2010. № 23.

33. Дороніна М.С. Методичні основи розвитку функцій керівника: монографія / М. С. Дороніна, О.О. Петряєв. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 188с.

34. Дрозач М. І. Підготовка робітничих кадрів на виробництві через мережу професійно-технічних навчальних закладів. *Україна: аспекти праці.* 2006. № 7. С. 36-41.

35. Дубасенюк О. А. Концептуальні положення теорії професійної виховної діяльності педагога. *Педагогіка і психологія.* 1994. № 4(5). С. 90-97.

36. Жигайло Н.І. Формування професійних якостей менеджера // Збірник наукових праць. *Психологічні науки.* 2011. Т. 2. Вип. 8. С. 113-120.

37. Замятіна Н.В. Формування професійної компетентності майбутнього менеджера туристичної індустрії у процесі навчання. *Проблеми освіти.* 2017. Вип. I-II (65-66). С. 453-463.

38. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования. *Высшее образование.* 2003. № 5. С. 34–42. URL: <http://aspirant.rggu.ru/article.html?id =50758>.

39. Кадровий потенціал як складова розвитку туристичного підприємства / Л.В. Оболенцева, Д. І. Заїка. *International scientific journal.* 2015. № 9. С. 146-149.

40. Калюжная Н. В. Разработка модели компетенций организации.

Молодой ученый. 2016. №6. С. 447-455.

41. Кир'янова О.В. Емоційна компетентність персоналу як чинник соціальної згуртованості. Збірник матеріалів Міжнародної конференції 26.05.2017 р. «Україна на шляху до європейської соціальної держави». С. 155-158.

42. Клімова А. М. Професійна компетентність персоналу як складова успіху туристичного підприємства. *АГРОСВІТ* № 11, 2020. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2020/16.pdf

43. Ковальчук Г. О. Активізація навчання в економічній освіті: Навч. посіб. Вид. 2-ге, доп. К.: кнеу , 2003. 298с.

44. Кокун О.М. Психофізіологічне забезпечення становлення фахівця у професіях типу "людина-людина": монографія / За ред. О.М. Кокуна. Кіровоград: Імекс ЛТД, 2013. 266 с.

45. Линчевский Э.Э. Мастерство управленческого общения: руководитель в повседневных контактах и конфликтах. СПб.: «Речь», 2002. 292с.

46. Лоїк Г.Б. Шляхи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів туризму. URL: [http://www.rusnauka.com/16_\(NPRT_2013/Pedagogica/2_139881.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_(NPRT_2013/Pedagogica/2_139881.doc.htm)

47. МакКлелланд Д. Мотивация человека. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 672 с.

48. Овчинников А. В. Универсальная модель профессиональных компетенций. Интернет- журнал «Наукovedение» Выпуск 4 (23), июль – август 2014. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/100EVN414.pdf>

49. Освіта на основі життєвих навичок. Адвокаційний модуль для керівних кадрів. URL. <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53>

50. Пелешко Л.В. Формування професійної компетентності фахівця з менеджменту. *Психологопедагогічні науки*. 2016. № 3. С. 97-102.

51. Практики менеджменту: матеріали першої всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих вчених, 17– 19 берез. 2010 р. Луганськ: СНУ ім.

В. Даля, 2010. С. 274-276.

52. Рамзані Е.В. Сутність поняття психологічної компетентності. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2014. № 2 (61). С. 158-164.

53. Саух І.В. Моделі професійної компетентності менеджера туристичної індустрії як основа конкурентоспроможності галузі. *Економіка. Управління, Інновації*. 2010. № 2 (4). URL: http://tourlib.net/statti_ukr/sauh.htm

54. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. Посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360с.

55. Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе : пер. с англ. Москва : НИРРО, 2005. 384 с.

56. Тараненко І. Розвиток життєвої компетентності та соціальної інтеграції: досвід Європейських країн / І. Тараненко; За ред. Єрмакова І.Г. Кроки до компетентності та інтеграції в суспільстві. – К. : «Контекст», 2000.

57. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. Москва : НИРРО, 2008. 240 с.

58. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко та ін.; під ред. В. Г.Воронкової. К.: ВД «Професіонал», 2006. 576 с.

59. Хемел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. Москва: Олимп-бизнес, 2002.

60. Хуторский А. В. Ключевые компетенции как компонент личностно ориентированного образования. *Народное образование*. 2003. № 2. С. 55-60.

61. Черчик Л. М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : Збірник наукових праць*. Луцький національний технічний університет. Випуск 7 (26). Частина 3. Луцьк, 2016. С. 3–11.

62. Чуланова О. Л. Компетентностный подход в работе с

персоналом: теория, методология, практика: монография. Москва : ИНФРА-М, 2016. 292 с.

63. Чуланова О. Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография. Москва : ИНФРА-М, 2016. 122 с.

64. Шаповалова О.М. Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг: туризму. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 4 (193). Ч. 2. С. 241-246.

65. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб: Питер, 2002. 336 с: ил. (Серия «Теория и практика менеджмента»).

66. Шеметова Н. К. Использование модели компетенций как метод принятия управленческих решений в сфере управления персоналом. «ЭГО». 2010. URL: <http://ego.uapa.ru/ru-ru/issue/2010/1/04/>.

67. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика [Текст] : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. Полтава : ПУЕТ, 2018. 462 с.

68. Штулер І.Ю., Лях І.М. Підвищення безпеки оцінювання експертних знань. *Вісник Донецького державного університету управління. Серія Економіка* №2 (79). 2018. с.60-66.

69. Яценко О.М. Лідерські якості в структурі складових компетентностей менеджерів. *Молодий вчений*. 2016. № 6 (33). С. 496-501.

70. Boyatzis R. The competent manager/ R. Boyatzis. New York: Wiley, 2005. 406p.

71. Edenberg H. J., Kranzler H. R. The contribution of genetics to addiction therapy approaches. *Pharmacol Ther* 2005; 108: 86–93.

72. Implementation of «Education and Training 2010» Work Programme. Key Competences For Lifelong Learning A European Reference Framework. 2004. 22 p/

73. Key Competencies. A developing concept in general compulsory

education. Bruxelles : EYRY- DICE, 2002. 188 p

74. McClelland D.C. Testing for competence rather than for intelligence / D.C. McClelland // American Psychologist. 1973. №28. pp. 1– 14.

75. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). URL: <<http://www.oecd.org>>.

76. Winch C. Education, work and social capital: towards a new conception of vocational education. London; New York, 2000. 220 p.