

**Klius Yu. I.**

National University named after Volodymyr Dal

## APPLICATIONS OF "CARD CORPORATE GOVERNANCE INNOVATION" IN THE FORMATION OF EFFECTIVE DEVELOPMENT STRATEGY OF BUSINESS ENTITIES

### Summary

The composition and the content of the main principles that one should be guided by in the formation of criteria of corporate governance innovations is defined. Strategic alternatives of innovative development company are considered. The scheme of formation of enterprise innovative business strategy in the formation of criteria of corporate governance innovations is proposed.

**Keywords:** innovation, corporation, management, company.

УДК 331.1

**Нагара М. Б.**

Тернопільський національний економічний університет

## СИСТЕМА КОМПЕТЕНЦІЙ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ВПРОВАДЖЕННЯ КОУЧИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Розроблено систему компетенцій людських ресурсів підприємства. Обґрунтовано процес формування профілів компетенцій на підприємстві. Запропоновано інваріантний підхід реалізації коучингу за компетенціями.

**Ключові слова:** компетенція, коучинг, людські ресурси, бізнес-процеси, система.

**Постановка проблеми.** У сучасному лібералізованому та глобалізованому світі економічний розвиток будь-якого суб'єкта господарювання визначальною мірою залежить від інвестицій в людський капітал, а також від здатності до продукування нових рішень, що базуються на знаннях, їх пристосування до конкретних умов підприємства та імплементації в практичну діяльність. Необхідними для цього є не лише лібералізація, а і взаємне, всебічне співробітництво як між керівниками, менеджерами та виконавцями, так і між працівниками. Інструментом для такого співробітництва є коучинг як системний процес, що сприяє ліквідації відмінностей між вимогами глобального ринку та наявним потенціалом організації саме завдяки розвитку професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу, підвищенню рівня компетентності, що повинно стати лейтмотивом діяльності не лише спеціалістів відділу управління людськими ресурсами, але й менеджерів всіх рівнів. Однією з основних функцій коучингу є оцінка та розвиток компетенцій працівників з метою активізації внутрішніх ресурсів персоналу та підвищення ефективності діяльності. У такому контексті виявляється актуальність формування системи компетенцій персоналу, що дасть змогу конвертувати знання працівників в нові технології та унікальні товари.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням компетенцій та у сфері праці присвячено значні теоретичні напрацювання як вітчизняних, так і зарубіжних вчених: Р. Бояциса, М. Голованя, Л. Пашко, І. Петрової, Дж. Робертса Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер, І. Шорта.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Але такий аспект, як взаємозв'язок коучингу та компетентності працівників, є недостатньо дослідженим, що ускладнює використання коучингу як інструмента розробки та реалізації стратегії розвитку конкурентоспроможності працівників. Поза увагою залишились складові моделі компетенцій працівника.

**Мета статті** полягає у розробці системи компетенцій працівників як основи для формування стратегії управління людськими ресурсами на засадах коучингу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Компетентнісний підхід, на якому акцентується управління на засадах коучингу, дозволяє виявити та максимізувати ключові переваги персоналу, збалансувати індивідуальну поведінку працівника із стратегічними цілями підприємства, адаптувати працівників до інноваційних технологій та вимог робочих місць. Він також передбачає створення умов для повноцінного розвитку трудового потенціалу людини, реалізацію її потреби в самовизначенні, самореалізації, самовдосконаленні, самоактуалізації.

Система компетенцій персоналу має бути орієнтована на уникнення проблем в управлінні компетентними працівниками та формування професійних компетенцій у інших працівників засобами коучингу. Як основа динамізації потенціалу людських ресурсів зазначена система формується з врахуванням таких принципів [4, с. 85]:

- відповідності – встановлений обсяг робіт і завдань (множина обов'язків) має відповідати фізичним і психічним можливостям конкретного працівника;
- належної деталізації – завдання мають бути деталізовані до неподільних компонент;
- значимості – кожне доручення і завдання, що входить до множини обов'язків, має мати відповідний ваговий коефіцієнт;
- показовості – наявність показників, що відображають результати, що залежать саме від працівника;
- рівномірності стимулів і санкцій – конкретні показники виконання завдань мають бути протипоставлені адекватним стимулам і санкціям (функція винагороди/штрафу);
- самовираження – гарантування права працівника на особисту свободу і свободу думки;

- підвищення кваліфікації – перегляд завдань і відповідних функцій для постійного вдосконалення працівника та його професійного росту;

- автоматичного заміщення вакансій (відсутніх працівників) – в апараті управління проблема заміщення вакансій повинна вирішуватися оперативно, без передачі завдань іншим працівникам.

Система компетенцій людських ресурсів підприємства відображає стратегію та культуру підприємства, охоплює основні види діяльності, дозволяє формувати моделі та профілі компетенцій працівників, дає змогу проводити оцінку та розвивати необхідні компетенції. Система компетенцій передбачає моделювання компетенцій на трьох рівнях: корпоративному (розробка моделей компетенцій), посадовому (розробка профілю компетенцій) та особистісному (оцінка і розвиток компетенцій) (рис. 1).

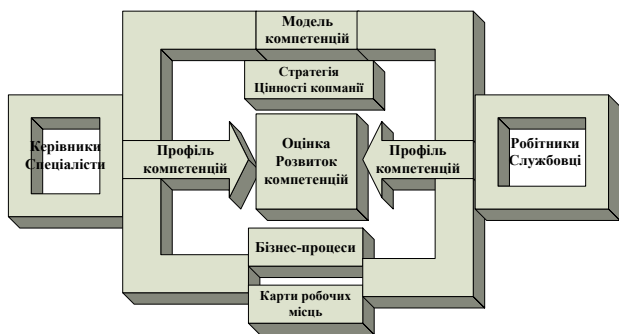


Рис. 1. Система компетенцій людських ресурсів підприємства

Таким чином, система компетенцій працівників підприємства – це множина індикаторів поведінки працівників в робочих ситуаціях, що відображають ефективність виконання ними завдань, обов’язків та функцій, що передбачені картою робочого місця та відповідають стратегічній меті діяльності підприємства. Уся множина цих індикаторів є свідченням ефективності функціонування підприємства у розрізі управління персоналом (у термінології BSC за Д.П. Нортон і Р.С. Капланом). Складові системи компетенцій людських ресурсів є взаємоузгодженими та взаємозалежними.

Модель компетенцій працівника – це відображення обсягу і структури професійних та соціально-психологічних якостей, знань, вмінь і навичок, що у сукупності представляють його узагальнену характеристику як частини людських ресурсів підприємства (рис. 2). Модель компетенцій одредметнює цінності підприємства та досвід кращих співробітників. Модель компетенцій розробляється для конкретного підприємства, профе-

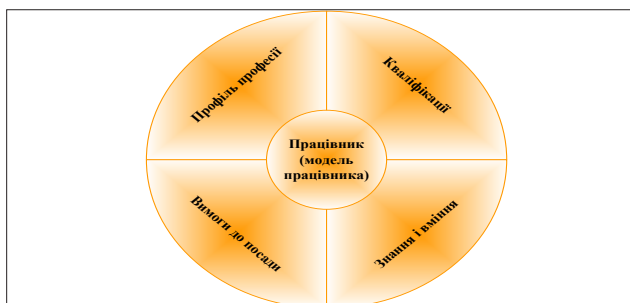


Рис. 2. Узагальнена структура моделі працівника у системі компетенцій підприємства

сії, навчальної програми, бізнес-плану.

Профіль професії – це опис виробничо-технічних і соціально-економічних умов трудової діяльності та необхідних відповідних психофізичних особливостей працівника. Тому професійну компетенцію треба розглядати як надійність, здатність успішно і безпомилково (ефективно) здійснювати свою професійну діяльність у різних робочих ситуаціях.

Відповідно до BSC-підходу Д.П. Нортон і Р.С. Каплана [1, с. 36], компетенції працівника можна розглядати у просторовій орієнтації. При цьому горизонтальні компетенції є технологічними (операційними) та комунікаційними навиками, вертикальні – управлінськими, а потенційні – здатностями до безперервного навчання і вдосконалення (рис. 3).

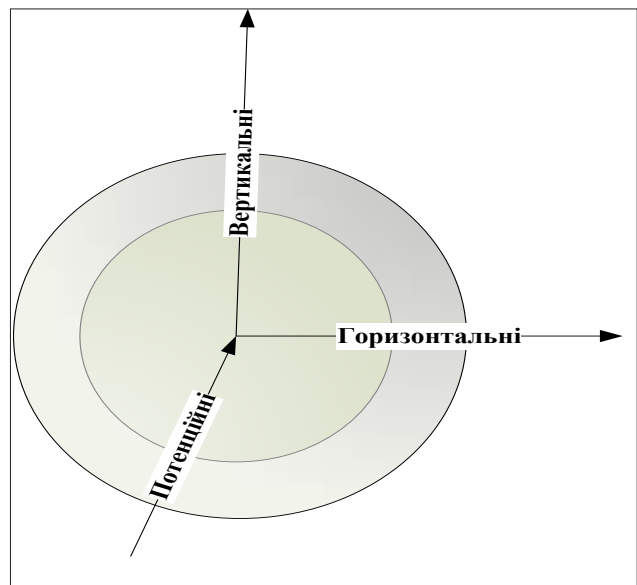


Рис. 3. Структурна просторова модель компетенцій працівника

Джерело: побудовано автором

Тому коучинг має за мету виявлення потенційних компетенцій та перетворення їх на вертикальні та горизонтальні компетенції. Отже, для деталізації структури такої системи необхідно конкретизувати види компетенцій ще у такий спосіб:

- Ключові компетенції – визначальні компетенції, що відповідають найбільш широкому набору операцій та функцій предметної сфери діяльності працівника, що є уніфікованими за ступенем їх застосування (метапрофесійні). Ці компетенції є найбільш важливими для кожної конкретної посади. До них треба відносити ті знання, навички і стилі поведінки, що формують конкурентну перевагу для підприємства.

- Базові – необхідні для основних видів професійної діяльності працівника і прив’язані до певної професії та групи професій.

- Спеціальні – необхідні для конкретного виду професійної діяльності.

Якщо розглядати компетенції як сукупність таких знань, навичок і особистісних якостей працівника, що дають змогу кожному працівнику вирішувати конкретні професійні завдання, то, відповідно, саме компетенції у вигляді множини вимог до вирішення професійних завдань, що поставлена у відповідність виробничим функціям

в конкретних бізнес-процесах підприємств, і є об'єктом коучингу, а з іншої сторони – процесу управління людськими ресурсами. Таким чином, система управління людськими ресурсами функціонує ефективно при умові, що професійні навички, знання і особисті якості фахівця співпадають з вимогами до компетенцій посади, тобто коли відповідну роботу працівники виконують якісно і ефективно.

Моделі компетенцій кожного працівника підприємства є основою системи компетенцій людських ресурсів підприємства. Моделі компетенцій у найпростішому вигляді можна отримати через формування матриці відповідальності за етапами бізнес-процесів та відповідної матриці важливості компетенцій для посад певного рівня.

При цьому моделі компетенцій працівників мають враховувати функції, що виконують працівники; бути узгоджені з стратегічними цілями підприємства, його стратегічною орієнтацією у бізнес-процесах; бути спрямованими на підтримку організаційної культури підприємства в цілому. Щодо управлінського персоналу, то його функції необхідно розглядати у розрізі основних бізнес-

процесів підприємства (рис. 4) за ланцюгом створення цінності М. Портера.

Реалізація такого підходу дасть змогу:

- підвищити ступінь керованості людських ресурсів у стратегічному напрямі розвитку підприємства;
- ефективно реалізувати основні функції управління людськими ресурсами за конкретними бізнес-процесами;
- ефективно проводити професійний відбір на вакантні посади;
- організувати об'єктивну оцінку працівників;
- формувати кадровий резерв для підприємства;
- складати плани професійного розвитку працівників;
- проводити кадровий аудит.

При цьому мають бути виділені ключові спеціалісти – працівники, що мають глибокі знання і досвід в певній професійній області, володіють високою кваліфікацією. Звичайно, логічною є теза практиків про те, що чим більш кваліфікований працівник, тим він компетентніший. Але кваліфікація не є тотожною компетентності.

Звідси компетентність персоналу підприємства – дещо інша характеристика, а точніше – ступінь кваліфікації, що дає змогу успішно вирішувати поставлені перед підприємством стратегічні завдання. Таким чином, для управлінського персоналу підприємства можна виділити наступні види компетентності:

- функціональну компетентність;
- інтелектуальну компетентність;
- ситуативну компетентність.

Функціональна компетентність відображає професіоналізм і майстерність управлінця, тобто його здатності у кожному бізнес-процесі:

- виділити групу взаємопов'язаних дій;
- визначити суттєві входи, виходи і зв'язки у процесах;
- встановити відповідального і при необхідності учасників процесу;

• задати метрику і виявити показники стану виконання бізнес-процесу (індикатори).

Інтелектуальна компетентність – це здатність до: аналітичного мислення, логіки, аналізу, синтезу, висування гіпотез, особистого самовираження й саморозвитку, наукового обґрунтування й творчого вирішення проблем.

Ситуативна компетентність – це відображення здатності до адаптації, вибору способу дій, вирішення завдань у різних ситуаціях і змінних умовах [5, с. 202].

Після формування моделей компетенцій людських ресурсів підприємства пропонуємо формувати профілі компетенцій як набори ключових компетенцій



Рис. 4. Функції управлінського персоналу у розрізі основних бізнес-процесів виробничого підприємства

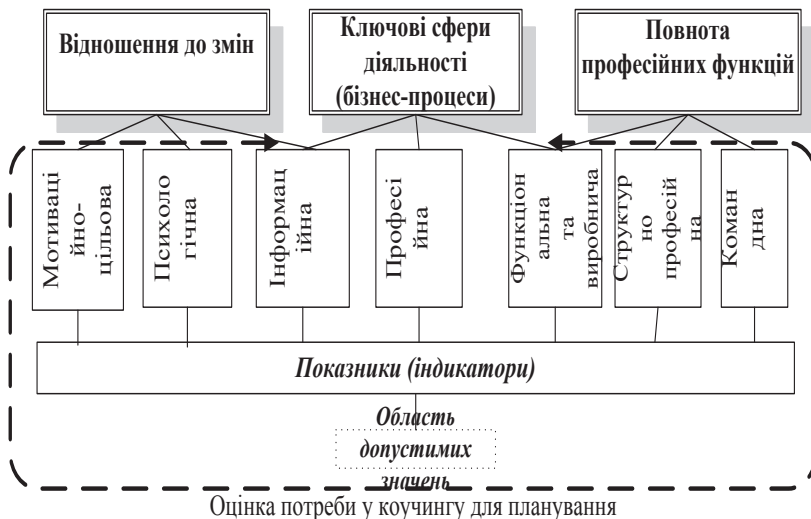


Рис. 5. Процес формування профілів компетенцій на підприємстві

кожної посади на підприємстві. Такі профілі компетенцій можна використовувати для оцінки людських ресурсів підприємства, для проведення оцінки конкретного працівника і визначення потреби у коучингу для нього. Такий підхід дасть змогу конкретно визначити зміст і напрями проведення коучингу, оптимально підібрати коуча для цього працівника та прийняти рішення щодо доцільності перебування на посаді конкретного працівника у контексті стратегічного розвитку підприємства і досягнення його коротко- та довготермінових цілей. При цьому пропонуємо впроваджувати наступну схему формування профілів компетенцій для керівників, що давала б змогу уніфікувати одночасно процес оцінки управлінських працівників (рис. 5).

Порівняння моделі компетенцій працівника та профілю компетенцій посад дасть змогу забезпечити найбільш повну відповідність індивідуальних здібностей та досвіду працівника потребам суб'єкта господарювання відповідно до цілей його діяльності. Організація такого процесу дасть змогу у повній мірі реалізувати коучинг як технологію розвитку потенціалу управлінців, виявити індивідуальний та необхідний стиль управління кожного працівника, скласти індивідуалізовані плани професійного розвитку, організувати процес моніторингу виконання цього плану. Таким чином, багаторівнева реалізація коучингу за компетенціями (рис. 6) має передбачати стратегічне управління колективом (людськими ресурсами) підприємства для найбільш ефективного виконання кожного бізнес-процесу та концентрацію на конкретних покращеннях відповідних видів професійної діяльності працівників.

При цьому значно підвищується практична спрямованість навчання, розвивається самостійність у постановці та вирішенні професійних проблем, моделюються перспективи кар'єрного зростання. Отже, коучинг як процес допомоги окремим працівникам у підвищенні ефективності їх діяльності дасть змогу працівникам деталізовано і максимально можливо реалізувати і наростити свої потенційні компетенції в контексті реалізації конкретних бізнес-процесів підприємства.

Як видно з рис. 6, проведення коучингових заходів потребує певних витрат часу та коштів на реінжиніринг ієрархії управління і, можливо, навіть організаційної системи підприємства. Але такі заходи будуть доцільними лише у тому випадку, коли ефект від проведення коучингових заходів перевищить можливі витрати на такі заходи. Наша думка підтверджується основними положеннями теорій обставин; очікувань; сприйняття.

Таким чином, кожне підприємство має встановити область компетентності для кожного працівника – сферу діяльності або ролей, в яких працівник компетентний. Наприклад, «уміння працювати в команді». Области компетентності моделюються засо-

бами функціонального аналізу, що базований на аналізі змісту функцій. Звідси компетенція – це визначення поведінкових проявів, які лежать в основі коректного виконання певної роботи, операції.

Аналіз практики застосування компетентного підходу в управлінні людськими ресурсами дозволив виокремити такі переваги для підприємства: можливість управління індивідуалізованими навчальними програмами, орієнтованими на розвиток основних компетенцій працівників; сприяння формуванню системи безперервного навчання в організації; можливість виявлення з боку працівників унікальних талантів; ефективний обмін інформацією між співробітниками; підвищення результативності роботи підприємства за рахунок визначення та розвитку компетенцій, які зумовлюють реальну та потенційну ефективність бізнесу.

**Висновки.** Отже, завдання кожного підприємства в аспекті управління людськими ресурсами – це побудова моделей та профілів компетенцій, що охоплює всю організаційну структуру, причому конкретний профіль компетенцій повинен відображати зміст роботи на конкретній посаді. Крім того, надзвичайно важливим є забезпечення відповідності між фактичними та необхідними компетенціями персоналу з метою досягнення цілей діяльності підприємства.

В зв'язку з цим деталізація моделей та профілів компетенцій має відбуватися за наступними етапами: диференціація компетенцій за кластерами поведінки на всіх рівнях організаційної структури; виділення чинників і індикаторів поведінки відповідно до зон відповідальності.

Персонал підприємства систематично повинен брати участь в розробці моделей та профілів ком-

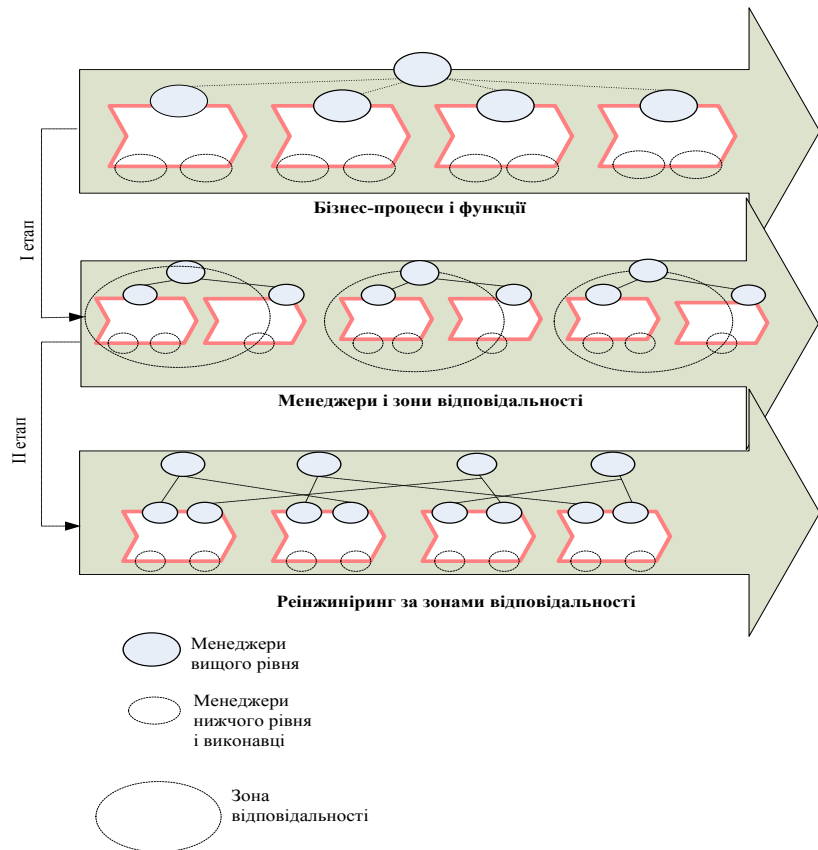


Рис. 6. Формальна схема реалізації коучингу за компетенціями

Джерело: побудовано автором

петенцій, а також в оцінці за компетенціями не тільки з метою визначення професійної відповідності посади, але й з метою планування заміщення і подальшого просування.

Подальші дослідження з даної тематики доцільно продовжувати в напрямку класифікації працівників на основі аналізу їх компетен-

цій, розробки методики розвитку компетентності працівників із застосуванням технологій коучингу та поглибленого вивчення факторів, які сприяють покращенню ділових та особистих якостей працівників, зумовлюючи становлення вищого рівня конкурентоспроможності персоналу.

#### Список літератури:

1. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Д. Нортон, Р. Каплан. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.
2. Baird L. Proactive Human Resource Management / J. Baird, I. Meshoulam // Human Resource Management. – 2013. – № 2. – Р. 22–25.
3. Boxall P.F. Placing HR-Strategy at the Heart of The Business / P.F. Boxall // Human Resource Management Journal. – 2014. – № 6(3). – Р. 32–39.
4. Roberts G. Recruitment and Seletion : A Competency Approach / G. Roberts. – London : Institute of Personnel and Development, 2012. – 371 p.
5. Stotey J. New Developments in the Management of Competent Human Resources / J. Storey. – Oxford : Blackwell, 2013. – 476 p.

**Нагара М. Б.**

Тернопольский национальный экономический университет

### СИСТЕМА КОМПЕТЕНЦИЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОСНОВА ВНЕДРЕНИЯ КОУЧИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

#### Резюме

Разработана система компетенций человеческих ресурсов предприятия. Обоснован процесс формирования профилей компетенций на предприятии. Предложен инвариантный подход реализации коучинга по компетенциям.

**Ключевые слова:** компетенция, коучинг, человеческие ресурсы, бизнес-процессы, система.

**Nahara M. B.**

Ternopil National Economic University

### SYSTEM OF COMPETENCES OF HUMAN RESOURCES OF AN ENTERPRISE AS THE FOUNDATION OF IMPLEMENTATION OF COACH TECHNOLOGIES

#### Summary

Human resources competency system is formed. Process of competences profile formation is substantiated. An invariant approach for coaching implementation competencies basis is proposed.

**Keywords:** competency, coaching, human resources, business-processes, system.

---

УДК 330.342

**Олексюк Т. В.**

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

### МЕХАНИЗМ ИНТЕГРОВАННЫХ СКЛАДОВЫХ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЮ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ

Розроблено механізм інтегрованих складових стратегій управління фінансовою безпекою підприємств машинобудування. Обґрунтовано, що синтез виокремлених локальних складових механізму дозволяє керівництву підприємства своєчасно продукувати та коригувати управлінські рішення залежно від стану фінансової безпеки та системи пріоритетних стратегічних інтересів. Визначено, що від ступеня узгодженості його структурних елементів та адекватності конкурентним вимогам на ринку залежить результативність функціонування, здатність системи управління забезпечувати фінансову безпеку та стабільність фінансово-господарської діяльності підприємств машинобудування в стратегічній перспективі.

**Ключові слова:** управління, стратегія управління, механізм, підприємства машинобудування, фінансова безпека.

**Постановка проблеми.** В умовах постійного загострення конкурентної боротьби між вітчизняними промисловими підприємствами та посилення тиску з боку іноземних конкурентів постає

питання формування механізму стратегії управління фінансовою безпекою як одного з основних критеріїв ефективності діяльності таких підприємств. Управління фінансовою безпекою