

УДК 005.7: 005.94

В. В. Михальська, доц., канд. наук. з держ. упр., Т.А.Павлюк, магістрант

Київський національний університет культури і мистецтва

Економічна ефективність компетенцій керівника фірми

Визначено компетенції керівника. Досліджена сутність економічної ефективності компетенцій керівника підприємства. Показано процес нарощення бізнес-компетенцій керівника. Розглянуті негативні особистісні фактори управлінців.

базові компетенції, спеціальні компетенції, знання, фахові компетенції, негативні особистісні фактори

Постановка проблеми. Кожен працівник має професійні, особистісні, базові та інші компетенції, необхідні для виконання певного кола трудових завдань. Професійна освіта повинна формувати сучасного фахівця як цілісну особистість, яка має цілу низку спеціальних та загальнолюдських якостей. Компетентність фахівця не обмежується суто професійними рамками; розвинена особистість має володіти всіма головними компетенціями. Особлива увага має бути спрямована на компетенції керівника суб'єкту господарювання, оскільки саме ефективність та якість його компетенцій зумовлюють ефективність та якість роботи підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності та структури компетенцій персоналу підприємства, процесів їх формування досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці. Вперше поняття "компетенції персоналу" використано американським вченим Д. МакКлеландом у 60-ті роки минулого сторіччя, продовження його надбань висвітлюють роботи вітчизняних вчених Д.К.Воронкова, А.М.Гриньова, І.В.Журавльової, О.А.Гришкової, І.О.Піддубного, Г.У.Матушанського та інших. Питання компетенцій підприємця, структури бізнес-знань, їх ефективності досліджувала В.В.Михальська. Окремі питання формування компетенцій та їх економічного змісту досліджували О.Г.Медрул, Н.О.Сімченко, М.Армстронг, В.Вертер, В.В.Ягупов, В.І.Свистунов, І.А.Зімня, Г.Селевко, О.В.Сардак, Л.В.Балабанова, О.П.Шмурікова, В.А.Верба, Г.Я.Белякова, В.С.Єфремова, Н.М.Гаращенко, Н.І.Ситник, Е.С.Акопов, А.К.Андросюк, В.І.Байденко, І.В.Вотякова, І.Г.Галяміна, О.В.Овчарук, В.О.Олефір, Н.В.Чигиринська.

Поряд з цим у працях науковців, присвячених зазначеній проблематиці, не всі проблеми економічної ефективності компетенції керівника підприємства вивчені і висвітлені. Тому процес нарощення бізнес-компетенцій керівника потребує подальших наукових досліджень, що й стало основним мотивом цієї публікації.

Мета статті визначити компетенції керівника та позитивні й негативні фактори впливу на ефективне їх використання у процесі управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Сучасний розвиток світової економіки підтвердив положення про те, що для досягнення конкурентних переваг визначальними стають не придбанні матеріальні цінності (хоча ними не можна нехтувати), а накопиченні знання, кваліфікація і досвід працівників усіх інституцій держави, які закладають фундамент інноваційного розвитку організацій, а через них регіонів і країни вцілому. [5]

Компетенція – це певна норма, досягнення якої може свідчити про можливість правильного вирішення якого-небудь завдання, а компетентність – це оцінка досягнення (або недосягнення) цієї норми. Компетентність виступає в українській і російській мовах як якість, характеристика особи, яка дозволяє їй (або навіть дає право) вирішувати певні завдання, виносити рішення, судження у певній галузі. [18] Основою цієї якості є знання, обізнаність, досвід соціально-професійної діяльності людини. В таблиці 1 надано найбільш показові визначення компетенцій вітчизняними авторами(табл.1).

Таблиця 1 – Визначення поняття «Компетенції»

	Автор	Визначення
1	І.Г. Галяміна [6с.7]	Це здатність і готовність застосовувати знання і уміння при розв'язанні професійних завдань в різноманітних областях – як у конкретній області знань, так і в областях, слабо прив'язаних до конкретних об'єктів, тобто це здатність і готовність проявляти гнучкість у мінливих умовах ринку праці.
2	В.І. Байденко[1с.5]	Це здатність робити щось добре, ефективно в широкому форматі контекстів з високим ступенем саморегуляції, саморефлексії, самооцінки, з швидкою, гнучкою й адаптивною реакцією на динаміку обставин і середовища; відповідність кваліфікаційним характеристикам з урахуванням вимог локальних і регіональних потреб ринків праці; здатність виконувати особливі види діяльності й робіт у залежності від поставлених завдань, проблемних ситуацій і т. ін.
3	Фролов Ю.В., Махотін Д.А.[16с.38]	Це відкрита система процедурних, ціннісно-смыслових і декларативних знань, що включає взаємодіючі між собою компоненти (епістеміологічні – пов'язані з пізнанням, особистісні, соціальні), які активізуються (актуалізуються) і збагачуються в діяльності по мірі виникнення реальних життєво важливих проблем, з якими стикається носій компетенції
4	С. Бондар [3с.9]	Це здатність розв'язувати проблеми, що забезпечуються не лише володінням готовою інформацією, а й інтенсивною участю розуму, досвіду, творчих здібностей.

Відповідно до первинних посад, які може обіймати економіст, він підготовлений виконувати наступні функції: обліково-аналітичну, нормопроектну, організаційну, контрольну, експлуатаційно-технологічну, інформаційну, планову.

Професійна компетентність майбутнього спеціаліста формується на засадах теоретичних знань, практичних умінь, значущих особистісних якостей та життєвого досвіду, що зумовлює готовність фахівця до виконання професійних обов'язків та забезпечує високий рівень його самоорганізації. Зміст цього поняття обумовлюється багатьма факторами, зокрема, рівнем розвитку техніки, науки, економіки, освіти; процесами, які відбуваються в суспільстві; суспільним замовленням.[19]

Фахівець-економіст повинен мати здатності розв'язувати проблеми і завдання також і соціальної діяльності, зокрема:

- 1) організувати власну діяльність;
- 2) здійснювати саморегулювання поведінки та вести здоровий спосіб життя;
- 3) провадити соціологічні дослідження;

- 4) урахувати суспільні відносини та політичні переконання у процесі діяльності;
- 5) здійснювати ефективне ділове спілкування;
- 6) урахувати основні економічні закони у процесі професійної діяльності;
- 7) урахувати правові засади у професійній діяльності;
- 8) урахувати процеси соціально-політичної історії України у професійній діяльності;
- 9) урахувати моральні переконання та смакові уподобання у процесі безпечної та ефективної діяльності;
- 10) застосовувати закони формальної логіки у процесі інтелектуальної діяльності;
- 11) забезпечувати екологічно збалансовану діяльність;
- 12) здійснювати екологічний аналіз заходів (інновацій) у галузі діяльності;
- 13) забезпечувати необхідний рівень індивідуальної безпеки в разі виникнення типових небезпечних ситуацій;
- 14) орієнтуватися у сучасних концепціях наукових знань;
- 15) орієнтуватися в історичному спадку економічних шкіл і теорій [14].

Володіння фаховою компетенцією передбачає наявність трьох складових: знань (я знаю), навичок поведінки (я вмю) і мотивації (я зроблю) (див. рисунок). [17]

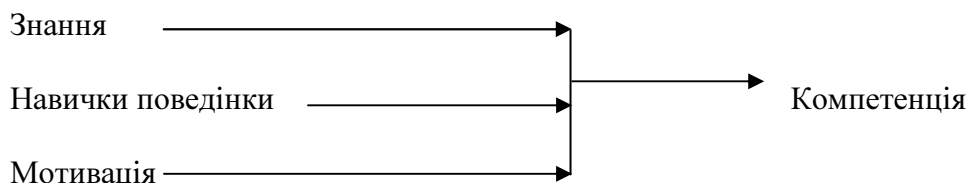


Рисунок 1 – Складові фахової компетенції[17]

Компетенції керівників впливають на економічну ефективність трудового потенціалу підприємства.

Керівники – це найбільш цінний ресурс будь-якого підприємства. В сучасному бізнесі до них пред'являється особливо високий рівень вимог.

В даний час багато російських компаній розглядають навчання керівників як абсолютно необхідна справа. А ось чому треба вчитися керівнику і як це робити - не настільки очевидно.

Загальновизнано, що існують дві групи компетенцій, необхідних керівнику[4]:

1) Спеціальні компетенції - ті вміння і навички, які пов'язані з областю професійної діяльності. Наприклад, фінансовий директор повинен вміти читати балансовий звіт, а керівник групи програмістів повинен володіти найважливішими мовами програмування;

2) Базові компетенції - група компетенцій, яка ґрунтується на інтелектуальних, комунікативних, емоційних і вольових якостях людини.

Звичайно, керівникові потрібно володіти всіма компетенціями та навиками. Базові компетенції володіють двома особливостями. По-перше, вони є фундаментом, на якому будується управлінська діяльність керівника. По-друге, у порівнянні зі спеціальними компетенціями, вони набагато важче піддаються корекції: змінити стиль мислення або комунікації незрівнянно складніше, ніж засвоїти методику чи технологію в професійній області. За останні роки значення базових компетенцій значно зростає. Сьогодні соціальна компетентність є однією з складових загальної кваліфікації фахівця.

Професійні знання застарівають з вражаючою швидкістю і стають неактуальними, тому можуть бути тільки одним із двох стовпів кваліфікації. Інший "гнучкий" навик готовність до "довічного" навчання - підтримує професійні знання в актуальному стані.[4]

Чому дипломи не прогнозують і не гарантують професійну ефективність їх володарів в ролі керівників? Щоб отримати відповідь на це питання необхідно його переформулювати: чи є знання необхідним і достатнім підставою для професійної ефективності або для цього потрібно ще щось?

Можливість кар'єрного росту для багатьох фахівців є стимулом до підвищення їх професійної ефективності. Наявність в компанії прикладів руху по кар'єрних сходах благотворно впливає на лояльність персоналу і корпоративну культуру компанії. Проте існує аспект, який часто зупиняє керівників від використання внутрішнього кадрового резерву. Справа в тому, що співробітник, який претендує на позицію керівника, може мати знання, але не володіти характеристиками, необхідними для успішної діяльності в новій ролі, тобто не володіти компетенціями. Найпростіший спосіб вирішення проблеми, який використовують в компаніях, - направлення кандидата на додаткове навчання.[15] На сьогоднішній день підвищити свої знання можна досить легко, адже є багато пропозицій: від одноденних семінарів та інтенсивних курсів з перепідготовки або підвищення кваліфікації, а також навчання в престижних ВНЗ країни [15].

На першому рівні формування компетенцій характерними є такі загальні для різних предметних галузей компетенції: здатність демонструвати знання основ та історії дисципліни; здатність логічно й послідовно представити освоєне знання; здатність контекстуалізувати нову інформацію й давати її тлумачення; уміння демонструвати розуміння загальної структури дисципліни й зв'язок між дисциплінами; здатність розуміти та використовувати методи критичного аналізу й розвитку теорій; здатність правильно використовувати методи й техніки дисципліни; здатність оцінювати якість досліджень у цій предметній галузі; здатність розуміти результати експериментальних і спостережних способів перевірки наукових теорій [7].

На другому рівні майбутні фахівці повинні бути наділені такими компетенціями: володіти предметною областю на належному кваліфікаційному рівні, тобто володіти новітніми методами й техніками дослідження, знати новітні теорії та їхні інтерпретації; критично відслідковувати й осмислювати розвиток теорії й практики; володіти методами незалежного дослідження й уміти пояснювати його результати на належному рівні; бути здатним внести оригінальний вклад у дисципліну відповідно до канонів цієї предметної області, наприклад, у рамках кваліфікаційної роботи; демонструвати оригінальність і творчий підхід; опанувати компетенції на професійному рівні [7].

Ні талант, ні хороша освіта, ні напружена робота - не гарантують досягнення ефективності в роботі, тим більше сьогодні, коли компанії відходять від планування кар'єри співробітників, зосереджуючись на їх навчанні, розвитку, зростанні. Планування кар'єри співробітників втрачає сенс на увазі постійних змін, які відбуваються на ринку, в бізнесі, в компанії. Змінюються як структура компанії, так і посади, функціональні обов'язки. Термін «кар'єра» все більше використовується в такому значенні, як просування фахівця від роботи до роботи, яке супроводжується збільшенням існуючих компетенцій і розвитком компетенцій, корисних і необхідних у майбутньому. У зв'язку з цим зростає роль особистісного кар'єрного розвитку. І якщо чітко розуміти весь механізм руху з точки А (молодший спеціаліст-вчорашній випускник вузу) в точку В (майстер своєї справи, експерт високого класу), то такий шлях займе значно менше часу, ніж при русі наосліп навчання.

На сьогоднішній день в Україні зросло чимало менеджерів, які мають хорошу сучасну освіту, мають досвід роботи в іноземних та / або вітчизняних компаніях, які

мають за спиною ряд реалізованих успішних проектів. Але! Потреби бізнесу, що розвивається випереджають пропозиції ринку фахівців [8].

В умовах посилення конкурентності, коли зменшується звичний прибуток, вітчизняний власник прагне скоротити витрати, у тому числі і на зарплату співробітників. А прийшли в Україну іноземні оператори ринку і ті, що мають намір це зробити, звикли отримувати невеликий прибуток і готові дати нашим фахівцям реальну ціну у вигляді високої заробітної плати і соціального пакета. Крім того, розвиток бізнесу в регіонах так само потребують ефективних топ-менеджерів і в даний час багато хто готовий поїхати зі столиці.

Все це призводить до такої ситуації на ринку праці, коли власникам бізнесу потрібні дешеві хороші і талановиті фахівці, а фахавца готові розвиватися далі в інших компаніях, отримуючи за свою роботу гідну винагороду.

Ми поступово переходимо від економіки, де люди шукали компанії, до економіки, де компанії шукають людей. Зараз саме талановитий, навчений і добре мотивований персонал може створити фірмі конкурентну перевагу. Для багатьох компаній саме дефіцит необхідних співробітників є головним обмежувачем зростання.

Образ сучасного працівника - це надзвичайно мобільний «вільний агент», який сам себе розвиває.[8] Його відданість фірмі короткострокова, і часто він не хоче себе повністю присвячувати єдиному роботодавцю. І недалеко час, коли з такими вільними агентами доведеться зіткнутися більшості сучасних керівників.

Процес підготовки сучасного фахівця має визначатися стратегічними напрямками розвитку світової освіти. Так, у доповіді заступника директора Департаменту освіти, культури і спорту Ради Європи М. Стобарта окреслено 5 ключових компетенцій [7]:

1) політичні й соціальні компетенції, такі як здатність брати на себе відповідальність, брати участь у спільному прийнятті рішень, регулювати конфлікти ненасильницьким шляхом, брати участь у функціонуванні та у поліпшенні демократичних інститутів;

2) компетенції, що стосуються життя в суспільстві, які повинні перешкоджати виникненню расизму або ксенофобії. Освіта повинна озброїти молодь такими міжкультурними компетенціями, як повага один до одного, здатність жити з людьми інших культур, мов, релігій;

3) компетенції, що стосуються володіння усним і письмовим спілкуванням. Вони настільки важливі в роботі та суспільному житті, що тим, хто ними не володіє, загрожує виключення із суспільства. До цієї групи компетенцій належить володіння декількома мовами, значення якого все більше зростає;

4) компетенції, пов'язані з виникненням інформаційного суспільства. До них належать: володіння новими технологіями, уміння їх застосовувати, розуміти їх сильні і слабкі сторони, здатність критично осмислювати інформацію та рекламу, яку поширюють ЗМІ;

5) здатність навчатися протягом життя як основа безперервної підготовки у професійному плані, а також в особистому й суспільному житті [7].

На сьогоднішній день можна виділити багато компетенцій одними з основних на думку провідних науковців є:

- цілепокладання. На кожному управлінському курсі - будь то загальний менеджмент, управління проектом або бренд-менеджмент - вчать постановці цілей. Однак ніде не вчать персональної та корпоративної самоідентифікації, виявлення сенсу життя і сенсу існування компанії, формуванню ціннісної основи як особистого життя, так і діяльності компанії;

- професіональна компетенція – це здатність працівника виконувати роботу у відповідності до вимог посади. Вимоги посади - завдання і стандарти їх виконання, прийняті в організації чи галузі;

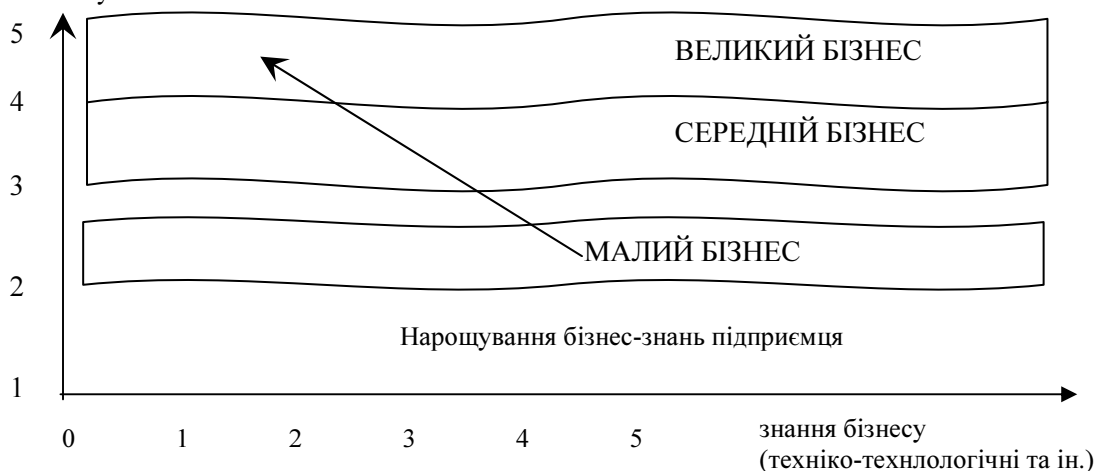
- ділові – організованість, планування діяльності, аналітичне мислення, управління ризиками, емоційна врівноваженість, стресостійкість, творче мислення, управління змінами;

- особистісні – оптимізм, упевненість в успіху, амбіційність, спрямованість на подолання перешкод, адекватність самооцінки, стратегічне мислення, вміння визначати проблеми, здатність організовувати роботу підлеглих, ентузіазм, вміння забезпечити стабільну поведінку працівників, висока вимогливість до себе і до працівників, здатність виявляти найкращі якості у людей.

Фахівці в будь-якій компанії – рушійна сила її успіху, запорука стабільного зростання, необхідна умова досягнення намічених цілей. Від їх знань, досвіду, компетенції залежить швидкість і якість роботи, ефективність бізнес-процесів, взаємовідносини з клієнтами та партнерами. Від успішних менеджерів компанії очікують не тільки розвинених управлінських навичок і здатності вибудувати бізнес-процеси і організувати роботу співробітників. Перш за все, вони повинні бути прекрасними фахівцями у своїй професійній області.

Зростання фірми (нарощення фінансового капіталу) обумовлює зростання, нарощення бізнес-знань підприємця (управлінця, керівника)[11]

Загальний рівень знань менеджменту та економіки бізнесу



1- низький рівень знань; 2 - достатній рівень знань; 3- середній рівень знань;

4 - високий рівень знань; 5 – повний обсяг знань

Рисунок 2 - Об'єктивний процес нарощення бізнес-компетенцій підприємця [11]

Цей процес може свідчити і про те, що самі компетенції керівника зумовлюють зростання капіталу фірми. Отже, економічна ефективність компетенцій керівника полягає у зростанні капіталу підприємства та безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності суб'єктів господарювання.

Проте існують у наших керівників, працівників і **негативні особистісні фактори** - це риси характеру, що призводять працівника до того, що, навіть володіючи усіма іншими ознаками лідера, він не може добитися успіху. Можна виділити найбільш важливі негативні особистісні чинники керівника [2, 8]:

- Залежність від схвалення оточуючих. Дана характеристика застосовна до працівника, який постійно прагне до схвалення і підтримки оточуючих, особливо керівництва.

- Надмірна схильність до суперечок. Керівники, що володіють цією рисою характеру, зайво скептичні і напружені, а в окремих випадках надзвичайно підозрілі і майже параноїдальні. Вони перш за все націлені на те, щоб захистити свої особисті інтереси, і, як правило, не хочуть розвивати і навчати своїх підлеглих та надавати їм інформацію про ефективність їхньої праці.

- Зарозумілість. Дана характеристика застосовна до надмірно самовпевненим керівним працівникам. Як правило, вони не вміють прислухатися до думки оточуючих, нерідко на корені відкидаючи чужі ідеї та корисну інформацію.

- Зайве прагнення до схвалення оточуючих і саморекламі. Керівники, для яких характерна ця риса, звичайно надмірно товариські, чарівні і переконливі. Це призводить до того, що вони стають мелодраматичними і посилено займаються саморекламою.

- Нерішучість. Такі працівники на перший погляд здаються дуже приємними і доброзичливими людьми, готовими допомогти в будь-яку хвилину, але насправді вони захищають свої інтереси і нерідко уникають прямих рішень. Через це оточуючі можуть сприймати їх як нерішучих людей, що піддаються маніпулюванню.

- Байдужість. Дана характеристика застосовна до управлінців, які за своєю натурою не схильні до того, щоб намагатися зрозуміти чужі вчинки, наміри і мотиви. Вони часто не розуміють, чому люди реагують на їх поведінку тим чи іншим чином.

- Імпульсивність. Ця характеристика описує нетерплячих, непередбачуваних людей, схильних спочатку діяти, і тільки потім думати про можливі наслідки своїх вчинків.

- Неприйняття ризику. Управлінці, для яких характерна ця риса, як правило, нерішучі і з надзвичайною неохотою вживають будь-які неординарні дії. Ці люди переоцінюють можливість провалу і невдачі.

- Непостоянність. Такі керівники не вміють контролювати свої емоції. Для них характерні різкі зміни настрою, їх легко розсердити і вивести з себе. [2, 8]

Ефективне застосування компетенцій вимагає цілого блоку критеріїв оцінки співробітника, наприклад при відборі претендента на вакансію приймається до уваги професійний досвід людини, її минулі заслуги і кваліфікація, корисна для виконання пропонованої роботи.

При навчанні враховуються професійні завдання та результати, які співробітнику належить досягти. Розвиток враховує інтереси і компанії, і самої людини. Винагорода залежить від фактичної цінності роботи, а також від необхідності заохочення і мотивації співробітника на якісну діяльність.

Про мотивацію персоналу сказано і написано багато. Але якось так вийшло, що на практиці система мотивації зводиться лише до диференційованої системи оплати праці: робиш більше і краще - отримуєш більше, робиш менше і гірше - отримуєш менше. Звичайно, це працює, по крайній мірі, в більшості випадків.

Як показує практика, матеріальне стимулювання непогано мотивують якийсь час, але рано чи пізно у співробітника з'являється необхідність пишатися своєю роботою, з'являється потреба у визнанні його заслуг з боку керівництва та колег і так далі, і тому подібне. Іншими словами, з'явиться потреба в емоційних факторах

мотивації. І якщо він не отримає бажаного, то продуктивність його неминуче буде знижуватися.[19]

Висновки. Процес визначення і оцінки компетенцій вимагає творчого підходу і є глибоко індивідуальним для кожного окремого підприємства. Процес визначення і оцінки компетенцій повинен бути систематизованим, цілісним і чітким, для максимального усунення суб'єктивізму. [18] Отже, при визначенні компетенцій необхідно враховувати:

1) компетенції повинні визначатися групою експертів (менеджер з персоналу, керівники відділів, працівники спеціалізованих відділів та ін.), які добре ознайомлені із специфікою певної посади.

2) всі компетенції мають бути чітко сформульованими і прописаними з метою уникнення двозначності у їх трактуванні.

3) формулювання компетенцій повинне бути доступним для усіх працівників.

4) система компетенцій повинна поєднувати відображення сучасних потреб підприємства та враховувати перспективи розвитку організації. [9]

Компетенції описуються у вигляді набору вимог до знань, навичок і якостей співробітника для виконання конкретної функції, посадової позиції або ролі в проекті. Якщо професійні навички, знання і особові якості фахівця співпадають з вимогами до компетенції для певної посади, або завдання, то відповідна робота при інших сприятливих умовах може виконуватися таким фахівцем якісно і ефективно.

Список літератури

1. Байденко В.И. Концептуальная модель государственных образовательных стандартов в компетентностном формате (дискуссионный вариант): Материалы ко второму заседанию методологического семинара. – М.: Издательский центр проблем качества подготовки специалистов. – 2004. – 19с.
2. Байхэм Уильям С. [ДНК руководителя](http://www.elitarium.ru) Copyright 2008 © [Элитариум: Центр дистанционного образования \(www.elitarium.ru\)](http://www.elitarium.ru)
3. Бондар С. Компетентність особистості інтегрований компонент навчальних досягнень учнів // Біологія і хімія в школі. – 2003. – № 2. – с.8-9.
4. Вещиков С., Пальчик М., Езерская К., «Базові компетенції керівника» Журнал «Люди дела», №10,2005
5. Волошина М.С. Профессиональная инкультарация в образовании: теория и практика: Монография. – Новокузнецк: ИПК, 2001. – 114с.
6. Галямина И.Г. Проектирование государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования нового поколения с использованием компетентностного подхода: Материалы к четвертому заседанию методологического семинара «Россия в Болонском процессе: проблемы, задачи, перспективы» – М.: Издательский центр проблем качества подготовки специалистов. – 2004. – 66с. [Электронный ресурс <http://www.rc.edu.ru/rc/bologna/works>].
7. Горобець С.А. УДК 378.01 «Теоретичні засади проблеми формування професійної компетентності майбутнього фахівця економіста»
8. Звонко Владимир На прицеле – компетенции. журнал «СТРАТЕГИИ», Январь 2005 г.
9. Леонова С.В. Національний університет "Львівська політехніка" Компетенції персоналу в системі формування і розвитку людського потенціалу підприємства.
10. Лукашенко М.А. «Профессиональные компетенции руководителя» Журнал «Современная конкуренция»
11. Михальська В.В. Людський капітал підприємництва (освітній аспект) як чинник сталого розвитку економіки країни: Зб. наук. пр. „Теорії мікро-макроекономіки”. - Вип. 28.- К.: Академія муніципального управління, 2008. – С. 77 – 89.
12. Сардак О.В. «Розробка системи компетенцій персоналу підприємства» Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка».Вип.4(3), 2010.
13. Синякова К. М. Херсонський державний університет «Компетентнісні особливості забезпечення оптимальної професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання» Наукові праці КНТУ. Економічні науки, 2010, вип. 17

14. Ситник Н.І. Управління персоналом: Навчальний посібник [http://inkos.com.ua], 2009 с.472.
15. Толопило А.С. «Компетенции руководителя: критерии эффективности» Новые линии продвижения бизнеса.
16. Фролов Ю.В., Махотин Д.А. Компетентностная модель как основа оценки качества подготовки специалистов // Высшее образование сегодня, 2004. - № 8. – с. 34-41
17. Шишкіна Т.М. Теоретичні основи формування фахових компетенцій працівників банківської справи УДК [378:336.7-05] (042.3)
18. Щур Оксана «Практика Управління» Березень 2007
19. Інтернет ресурс: smart-edu.com.

В. Михальская, Т. Павлюк

Экономическая эффективность компетенций руководителя фирмы

Определены компетенции руководителя. Исследована сущность экономической эффективности компетенций руководителя предприятия. Показан процесс наращивания бизнес-компетенций руководителя. Рассмотрены негативные личностные факторы управленцев.

V. Myhalskaya, T. Pawluk

Economic efficiency competencies head of the firm

Opredeleny kompetentsyy the head. Essence of research ekonomycheskoy effectiveness competencies head of the company. Displaying naraschyvaniya business-process skills the head. Address the Negative Factors lychnostnye upravlentsev.

Одержано 19.03.12

УДК 658.3:334.735(477)

Ю.Г. Кропивка, асп.

ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

Еволюційні підходи до формування персоналу в системі споживчої кооперації України

У статті розглянуто погляди вчених щодо періодів розвитку системи споживчої кооперації України, виокремлено і охарактеризовано еволюційні підходи до формування персоналу на підприємствах і в організаціях споживчої кооперації України, здійснено порівняння періодів розвитку споживчої кооперації України і процесу формування персоналу

персонал, формування персоналу, споживча кооперація України, періоди розвитку споживчої кооперації України, підходи до формування персоналу на підприємствах і в організаціях споживчої кооперації України

Діяльність будь-якого суб'єкта господарювання, в тому числі підприємства та організації системи споживчої кооперації України, розпочинається із формування персоналу, який у процесі роботи буде змінюватися, поповнюватися та оновлюватися відповідно до виробничо-господарських потреб соціально-економічної системи.

Дослідження проблеми формування персоналу на підприємствах і в організаціях споживчої кооперації України в теоретичному і практичному аспектах проведено в роботах вчених: Апопія В.В., Алімана М.В., Бабенко С.Г., Блістера В.І., Величко О.В.,