

2. Командровська В.Є., Обрицько Б.А. Навчальна програма дисципліни «Аграрний маркетинг» (для спеціалістів, магістрів) / В.Є. Командровська, Б.А. Обрицько. – К. : МАУП, 2004. – 24 с.
3. Матеріали офіційного сайту Державної служби статистики України // Статистична інформація. Інвестиції та основні засоби [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. «Рейтинг інвестиційної привабливості регіонів 2013» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.csi.org.ua/www/wp-content/uploads/2013/04/zvitproinvestpryabab\\_.pdf](http://www.csi.org.ua/www/wp-content/uploads/2013/04/zvitproinvestpryabab_.pdf).
5. Статистичний щорічник Київської області 2009 рік // Головне управління статистики у Київській області ; під ред. С.І. Коханчук. – К. : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2010. – 543 с.
6. Статистичний щорічник Київської області 2010 рік // Головне управління статистики у Київській області ; під ред. С.І. Коханчук. – К. : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2011. – 515 с.
7. Статистичний щорічник Київської області 2011 рік // Головне управління статистики у Київській області ; під ред. С.І. Коханчук. – К. : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2012. – 483 с.
8. Статистичний щорічник Київської області 2012 рік // Головне управління статистики у Київській області ; під ред. Л.П. Височан. – К. : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2013. – 483 с.
9. Статистичний щорічник Київської області 2013 рік // Головне управління статистики у Київській області ; під ред. Л.П. Височан. – К. : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2014. – 515 с.

УДК 631.158:331.101.262:632.152

**Чикуркова А.Д.**

*доктор економічних наук, професор*

*Подільського державного аграрно-технічного університету*

**Прокопчук Л.М.**

*кандидат економічних наук,*

*в. о. доцента*

*Подільського державного аграрно-технічного університету*

## ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА КОМПЕТЕНЦІЯМИ

Стаття присвячена вивченню питання запровадження стратегічного управління персоналом на підприємствах. Розраховано системний ефект від впровадження стратегічного управління персоналом на досліджуваному підприємстві. Розглядаються складові процесу прогнозування компетенції. Обґрунтовується необхідність процесного підходу до формування компетенцій. Висвітлюються складові процесу стратегічного управління персоналом аграрних підприємств.

**Ключові слова:** компетенція, стратегічне управління, персонал, освіта, кваліфікація.

### **Чикуркова А.Д., Прокопчук Л.М. ВНЕДРЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ**

Статья посвящена изучению вопроса внедрения стратегического управления персоналом на предприятиях. Рассчитан системный эффект от внедрения стратегического управления персоналом на исследуемом предприятии. Рассматриваются составляющие процесса прогнозирования компетенции. Обосновывается необходимость процессного подхода к формированию компетенций. Освещаются составляющие процесса стратегического управления персоналом аграрных предприятий.

**Ключевые слова:** компетенция, стратегическое управление, персонал, образование, квалификация.

### **Chyurkova A.D., Prokopchuk L.M. IMPLEMENTATION OF STRATEGIC MANAGEMENT PERSONNEL COMPETENCY**

The article is devoted to studying the introduction of strategic human resource management in enterprises. Calculated systemic effect from implementation of strategic human resource management in the target company. We consider the components of forecasting competence. The necessity of a process approach to the formation of competencies. Highlights components of strategic human resource management of agricultural enterprises.

**Keywords:** competence, strategic management, human resources, education, qualifications.

**Постановка проблеми.** Важливим елементом продуктивних сил є люди, їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Конкурентоспроможність підприємства, рівень добробуту його працівників залежить від якості трудового персоналу, який змінюється під впливом вироблюваної продукції, технології, організації виробництва і праці, а також демографічних процесів, правових та моральних норм, особливостей ринку праці тощо.

Трудові ресурси – об'єкти постійної турботи з боку керівництва підприємства. Значення трудових ресурсів істотно зростає в період переходу до ринкових відносин. Інвестиційний характер виробництва, його висока наукомісткість, пріоритетність питань якості продукції змінили вимоги до працівника, підвищили значущість творчого ставлення до праці і високого професіоналізму. Це зумовило істотні зміни у принципах, методах та соціально-економічних питаннях управління трудовими ресурсами і персоналом на підприємстві.

Змінюється і ставлення до персоналу організацій, а соціальна спрямованість економічної політики держави повертає її обличчям до людини як фактора активізації економічного зростання. Управління персоналом є однією із найважливіших сфер діяльності організації, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам управління персоналом на аграрних підприємствах присвячено праці багатьох вітчизняних вчених-економістів: В. Андрійчука, В. Белошарка, Д. Богині, В. Василенко, В. Вітвіцького, М. Виноградського, О. Грішнєвої, С. Гудзинського, В. Дієперова, Г. Дмитренко, А. Колота, В. Колпакова, Ю. Краснова, Г. Купалової, О. Крушельницької, Е. Лібанової, І. Лотоцького, С. Лучик, М. Маліка, І. Маслової, І. Петрової, П. Саблука, В. Храмова, Г. Щєкіна, З. Шершньової, О. Шкільова, О. Шпикуляка, К. Якуби та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Разом з тим значна частина проблемних питань цієї складної та багатогранної теми потребує більш докладного вивчення. Ринкові перетворення в Україні викликали об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних і методико-прикладних засад утворення і функціонування дієвих систем стратегічного управління персоналом із урахуванням особливостей розвитку аграрного виробництва, професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Актуальність проблеми, її теоретична і практична значущість обумовили вибір теми наукової статті.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Обґрунтування теоретико-методологічні і практичні засади використання компетенцій у системі стратегічного управління персоналом аграрних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розробка дієвої політики щодо удосконалення управління персоналом підприємств повинна починатися з планомірного виявлення всіх наявних в підприємствах можливостей і резервів. Основними напрямками в цій галузі виступають впровадження на підприємствах організаційно-економічного механізму формування та використання персоналу, перехід до комплексного підходу у стратегічному управлінні персоналом за компетенціями, запровадження організаційних структур управління персоналом стратегічного типу, а також активна участь у маркетинг-плануванні.

Запровадження цих заходів на підприємствах аграрного сектору дасть можливість усунути недоліки у стратегічному управлінні персоналом та посилити мотивацію до праці, трудову дисципліну, що підвищить ефективність використання робочого часу працівників, продуктивність їх праці і обсяги виробництва валової продукції сільського господарства в цілому.

Впровадження зазначених заходів у СТЗОВ «ВФ «Гуменецьке» Кам'янець-Подільського району Хмельницької області протягом досліджуваного періоду мало б такі результати (табл. 1).

В умовах трансформації оперативного управління персоналом у стратегічне, яке спрямоване на досягнення організаційних цілей через створення і реалізацію конкурентних переваг, ключові переваги зосереджені саме в персоналі. Поряд з цим, проблемою залишається пошук ефективних механізмів їх виявлення, збільшення та втілення у різноманітних процесах діяльності підприємства. Одним із важливих підходів до розв'язання цієї проблеми є стратегічне управління персоналом аграрних підприємств, засноване на компетенціях.

Протягом останніх 25 років управління компетенціями набувало значення основної концепції управління людськими ресурсами у західному менеджменті. Народившись в управлінській практиці компаній, компетенції згодом стали важливими орієнтирами університетських навчальних програм, суттєво зближуючи освітні стандарти з очікуваннями та вимогами роботодавців. Визначення та використання ключових компетенцій відповідно до поточних і перспективних потреб роботодавців виступає найважливішим інструментом збалансування ринку праці та ринку освітніх послуг, які нині перебувають у суперечливому протистоянні [3, с. 23].

Як показали наші дослідження, у стратегічному управлінні розрізняють поняття «компетенція організації» як поєднання знань і здібностей її працівників у визначений час і «компетенція працівника» як коло питань, в яких поєднуються його знання та вміння на визначений час.

Лайл і Сайн Спенсери запропонували таке визначення: «Компетенції – це базові якості індивідуума, які мають причинне відношення до ефективного та/або найкращого на основі критеріїв виконання в роботі або інших ситуаціях». Компетенції включають п'ять базових якостей: мотивованість, психофізіологічні особливості, цінності, знання та навички [2]. Ці автори виокремлюють пороги компетенції, які дозволяють виконавцям домогтися середніх результатів діяльності, та диференціюючі, які відрізняють найкращих виконавців від середніх.

Таблиця 1

Системний ефект від впровадження стратегічного управління персоналом СТЗОВ «ВФ «Гуменецьке»

№ п/п	Показник	2012 р.	2013 р.	2014 р.	Відхилення 2014 р. від 2012 р. (+,-)	2014 р. у % до 2012 р.
1.	Одержано валової продукції сільського господарства в розрахунку на одного середньорічного працівника, тис. грн.	196,8	247,5	271,4	74,6	137,9
2.	Втрати робочого часу на одного середньорічного працівника, год.	46	47	38	34	53
3.	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	23	23	30	7	130,4
4.	Втрати робочого часу в цілому по підприємству, год.	1058	1081	1140	82	107,8
5.	Баланс робочого часу одного працівника сільського господарства, год.	1670	1684	1712	1739	1729
6.	Втрати зайнятих працівників, осіб	0,6	0,6	0,7	0,1	116,7
8.	Економічні втрати, пов'язані з недоодержанням валової продукції (в постійних цінах 2010 р.), тис. грн.	118,08	148,5	190,0	71,9	160,9
9.	Виробництво валової продукції при умові ефективного використання фонду робочого часу (у постійних цінах 2010 р.), тис. грн.	4841,3	5841,0	8332,0	3490,7	172,1
10.	Виробництво валової продукції на одного найманого працівника господарства при умові ефективного використання фонду робочого часу (у постійних цінах 2010 р.), грн.	210,5	253,9	277,7	67,2	131,9

Джерело: дані підприємства та розрахунки автора

У цілому, погоджуючись з думкою авторів, зазначимо, що під компетенцією слід розуміти сукупність трьох факторів: знань, навичок і засобів спілкування в колективі, які можуть порівнюватися із розробленими нормативами, оцінюватися з позиції економічної ефективності та удосконалюватися в процесі навчання. Тобто засоби спілкування виступають невід'ємною складовою компетенції працівника і являють собою вміння спілкуватися з людьми і працювати в групі.

Як засвідчили одержані результати, за роки становлення сільського господарства у співвідношенні між професійними групами, а також у внутрішній їх структурі сталися істотні зміни. Основний напрям цих змін – збільшення частки кваліфікованих працівників у загальній чисельності зайнятих і зменшення осіб без спеціальної підготовки. Вважаємо, що тенденція відносного збільшення кількості кваліфікованих працівників у загальній чисельності зайнятих у сільськогосподарському виробництві збережеться і на перспективу.

Управління компетенцією – це процес порівняння потреб підприємства (необхідного кількісного та якісного складу персоналу у відповідності з обраною стратегією розвитку) з наявними ресурсами (працівниками із досягнутими рівнями компетенції) та вибір форм впливу для приведення їх у відповідність. Результатом такого порівняння потреб і ресурсів підприємства можуть бути: перестановка, пересування, набір, навчання тощо [6, с. 48].

Вважаємо, що стратегічне управління персоналом суб'єктів господарювання може розглядатись як управління компетенцією підприємства з реалізацією практики її придбання, стимулювання та розвитку. Ці три завдання необхідно реалізувати для впровадження стратегії аграрного підприємства. Воно дозволяє ув'язати індивідуальну поведінку співробітника підприємства з стратегічними цінностями та цілями підприємства.

Управління компетенцією на рівні особистості полягає в оцінці особою своїх можливостей у відповідності з вимогами посади. Така оцінка дає можливість особі активізувати одержані ним раніше знання, навички, інформацію. Вона формує мету своєї діяльності на обраній посаді, приймає для себе рішення: відповідає його компетенція вимогам посади чи необхідне додаткове навчання [4, с. 18].

Основним змістом цієї системи слугує визначення в кількісному і якісному виразі потреби в компетен-

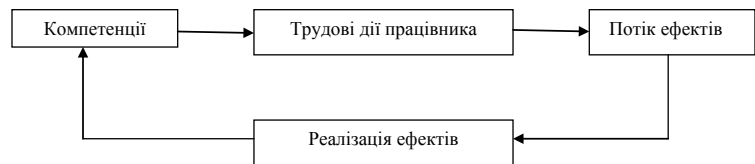


Рис. 2. Процесний підхід до компетенцій

Розроблено автором

ції підприємства на плановий період, як правило, на п'ять років (рис. 1).

З огляду на це, для прогнозування своїх потреб підприємство повинно: мати чіткий розподіл посад і обов'язків у відповідності до місії і цілей підприємства; визначити необхідний склад компетенцій під кожен посаду; провести аналіз взаємозв'язку між посадами в розрізі складових компетенцій.

Розрізняють такі види компетенцій: загальні корпоративні компетенції (зумовлені стратегією та культурою організації); функціональні компетенції (пов'язані з виконанням управлінських функцій у певних сферах (фінанси, продажі, виробництво, людські ресурси тощо); рольові компетенції (стосуються певних ролей в організації: стратег, інтегратор, командний лідер, індивідуальний виконавець); професійні (необхідні для досягнення успіху в конкретній професії, спеціальності) [1, с. 26].

Існує метод опису компетенцій, який дозволяє оцінити їх за рівнями, тобто виділяються декілька рівнів компетентності співробітника (критеріїв), кожному з яких відповідає певний ступінь прояву відповідних компетенцій. Наприклад, це рівень некомпетентності «0», рівень обмеженої компетентності «1», рівень базової компетенції «2», рівень високої компетенції (майстерності) «3» [1, с. 25].

Оцінювання співробітників за рівнями компетенцій показує, що збільшення чисельності представників нижчого рівня компетенції або зменшення чисельності вищого загрожує якісним параметрам діяльності організації. Застосування рівневого вимірювання компетенцій сприяє горизонтальній кар'єрі працівників.

Зазначимо, що більшість українських підприємств, які розробляють моделі компетенцій, зосереджуються переважно на рівні професійних, рідше управлінських функцій, не приділяючи належної уваги корпоративним компетенціям. Проте саме вони зумовлюють реальні шанси підприємства щодо перспектив її розвитку, оскільки корпоративні компетенції виступають справжнім інструментом поширення корпоративної культури та стратегії на всіх організаційних рівнях.

Напрацьовано багато технологій для моделювання компетенцій, серед яких поведінкове та інші індивідуальні інтерв'ю, фокус-групи, огляди й опитування, експертні оцінки. За їх допомогою можна побудувати достатньо надійну модель компетенцій. Однак проблема полягає не в тому, наскільки якісні моделі компетенцій, що є лише засобами та стандартами управління персоналом. Питання у тому, як використати компетенції для побудови, по-перше, стійкого взаємозв'язку всіх управлінських практик щодо персоналу, по-друге, їх зв'язку із загальною організаційною стратегією і культурою підприємства [5, с. 69].

Методологія комплексного підходу до стратегічного управління персоналом,



Рис. 1. Процес прогнозування компетенцій

Розроблено за дослідженнями автора

заснованого на компетенціях, на наш погляд, містить три взаємозв'язані аспекти (рис. 2):

1) підхід до компетенцій як моделі взаємопов'язаних процесів;

2) підхід до компетенцій як інструменту реалізації стратегії та формування організаційної культури;

3) підхід до компетенцій як засобу координації роботи з персоналом.

Компетенції як сукупність процесів забезпечують намір працівника діяти й досягти результату, який реалізується у певних ефектах (економічних, соціальних тощо). Використання ефектів відтворює намір, за допомогою якого знання, здібності, навички, мотиви та цінності, набувши нових властивостей, знову включаються до процесу. Процесний підхід до формування, моделювання та використання компетенцій відкриває нові можливості модернізації системи управління персоналом в контексті стратегічного розвитку підприємства. За умови стратегічного управління персоналом результат діяльності кожного співробітника має розглядатися як його внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства (рис. 3).

Отже, компетенції слугують головним інструментом механізму реалізації організаційної стратегії підприємства та пріоритетом стратегії управління персоналом, оскільки доведення фактичних компетенцій до необхідних становить стратегічну мету управління персоналом підприємств. Підпорядкування всієї кадрової політики підприємства досягненню цієї мети виступає процесом горизонтального узгодження.

**Висновки з даного дослідження.** Вважаємо, що стратегічне управління персоналом суб'єктів господарювання може розглядатися як управління компетенцією підприємства з реалізацією практики її при-

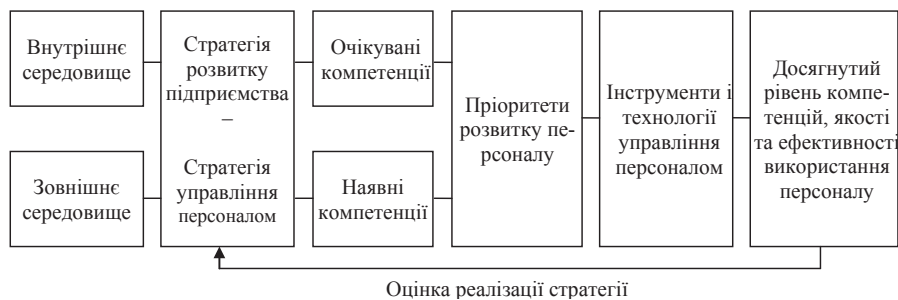


Рис. 3. Процес стратегічного управління персоналом аграрних підприємств

Розроблено автором

дбання, стимулювання та розвитку. Ці три завдання необхідно реалізувати для впровадження стратегії аграрного підприємства. Воно дозволяє ув'язати індивідуальну поведінку співробітника підприємства з стратегічними цінностями та цілями підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Петрова І.Л. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами / І.Л. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 8. – С. 23–28.
- Спенсер Л. Компетенции на работе / Л. Спенсер, С. Спенсер ; пер. с англ. – М. : НІРРО, 2005. – 116 с.
- Гроссман Д., Ліпец Я., Мурманн П. та ін. Організаційний менеджмент та управління людськими ресурсами / [Д. Гроссман, Я. Ліпец, П. Мурманн та ін.]. – К. : НМЦ «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2004. – 286 с.
- Мохер Ф.К. Професіоналізм и кадровая політика. Зарубежный опыт / Ф.К. Мохер. – М. : РАГС, 1995. – 186 с.
- Чикуркова А.Д. Система стратегічного управління персоналом в аграрному секторі економіки : [монографія] / Чикуркова А.Д. – Кам'янець-Подільський : Видавець ПП Зволейко Д.Г., 2012. – 456 с.
- Чикуркова А.Д. Система стратегічного управління робочою силою суб'єктів господарювання / А.Д. Чикуркова // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. – Кам'янець-Подільський : ПДАТУ, 2010. – Вип. 18. – С. 197–201.