

УДК 316.343.653:331.105.22

*Л.Б. Боденчук*  
викладач кафедри економіки,  
бухгалтерського обліку та аудиту,  
Придунайська філія МАУП

## **Формування професійних компетенцій керівників різних рівнів управління машинобудівного підприємства як умова підвищення потенціалу його інноваційного розвитку**

*У статті виділено основні вимоги до формування професійних компетенцій керівників різних рівнів управління машинобудівного підприємства, доведено необхідність формування певної узгодженості ключових компетенцій підприємства (згідно з цілями) і професійних (економіко-управлінських) компетенцій для підвищення потенціалу інноваційного розвитку машинобудівного підприємства.*

**Ключові слова:** професійні компетенції, інноваційний розвиток, потенціал інноваційного розвитку, машинобудівне підприємство.

*Л.Б. Боденчук*  
преподаватель кафедры экономики,  
бухгалтерского учета и аудита,  
Придунайский филиал МАУП

## **Формирование профессиональных компетенций руководителей разных уровней управления машиностроительного предприятия как условие повышения потенциала его инновационного развития**

*В статье выделены основные требования к формированию профессиональных компетенций руководителей разных уровней управления машиностроительного предприятия, доказана необходимость формирования определенной согласованности ключевых компетенций предприятия (согласно целям) и профессиональных (экономико-управленческих) компетенций для повышения потенциала инновационного развития машиностроительного предприятия.*

**Ключевые слова:** профессиональные компетенции, инновационное развитие, потенциал инновационного развития, машиностроительное предприятие.

*L. Bodenchuk*

*Lecturer of Department of Economics, Accounting and Audit  
The Danube Branch of Interregional Academy  
of Personnel Management*

## **Formation of Professional Competences of Managers of Different Administration Levels at Engineering Enterprise as a Condition for Capacity Building of its Innovative Development**

*The article highlights the main requirements for the formation of professional competences of managers of different administration levels of engineering enterprise, the necessity to form a certain consistency of core competencies of the company (according to objectives) and professional (economic management) competences for capacity building of innovative engineering company is proved.*

**Keywords:** professional competence, innovative development, potential for innovative development, engineering enterprise.

### ***Постановка проблеми***

Для підприємств машинобудівної галузі вибір інноваційного напрямку розвитку є цілком логічним, оскільки це високотехнологічне виробництво, яке потребує постійного оновлення для забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності. Діяльність та розвиток машинобудівного підприємства в інноваційній економіці має свою специфіку і відмінності. Інновації перетворюються на найважливіший фактор розвитку та зростання наукоємності промислового виробництва. Нагальною стає потреба в умінні управляти ними, з урахування впливу інноваційного фактора (особливо при формуванні стратегії розвитку підприємства). На підприємстві постійно ведеться пошук нових шляхів і механізмів використання професійних компетенцій керівників різних рівнів управління для підвищення ефективності управління і належного забезпечення стратегії розвитку підприємства.

Умовою інноваційного розвитку підприємства є наявність:

- ринкового потенціалу (можливості ринку сприйняти інновації певного типу і спрямованості, які може розробити та запропонувати на ринку конкретне підприємство);
- інноваційного потенціалу розроблювача інновацій (можливість втілення досягнень науки і техніки в конкретні товари, здатні задовольнити запити споживачів);
- виробничо-збутового потенціалу (економічна можливість і доцільність підприємства-інноватора розробити/придбати, виготовити і просувати інновації на ринку).

Потенціал (можливості) до інноваційного розвитку машинобудівного підприємства – це комплексна категорія, яка включає в себе також трудовий потенціал. Трудовий потенціал підприємства визначається компетентнісним забезпеченням. Особливі вимоги висуваються до рівня професійних компетенцій керівників різних рівнів управління машинобудівного підприємства.

Актуальність проблеми полягає в тому, що успішність стратегічного розвитку машинобудівного підприємства залежить від здатності виступити в якості

інноваційного лідера на ринку, що визначається внутрішніми нематеріальними ресурсами, які важко скопіювати конкурентам, ефективністю використання інтелектуального потенціалу підприємства, використанням унікальних знань, організаційних систем, технологій, формуванням і розвитком ключових компетенцій персоналу підприємства як факторів стійкої конкурентної переваги. Головним ресурсом стратегічного розвитку машинобудівного підприємства в умовах нової економіки стануть не зовнішні статичні, природні чи соціальні фактори, що сприяють розвитку (традиційні для індустріального суспільства), а інтелектуальний капітал, креативний потенціал персоналу, унікальні організаційні знання, інновації на всіх стадіях створення товару та руху його від виробника до споживача. За таких умов саме завдяки професійним компетенціям персоналу підприємство раніше за інших здатне розпізнати і використати нові сприятливі можливості, що виникають в умовах високої невизначеності.

### ***Аналіз останніх досліджень і публікацій***

«Компетентність» як поняття, компетентнісний підхід давно використовується в сучасній теорії та практиці менеджменту, існує безліч поглядів на підходи до формування моделей компетентності та до їх застосування на практиці.

Питанням менеджменту інноваційного розвитку підприємств присвячено роботи М. Денисенко [1], Л. Михайлова [1], І. Грищенко [1], А. Гречан [1] та інших науковців.

Аналіз наукових публікацій стосовно потенціалу інноваційного розвитку, стратегічного управління машинобудівними підприємствами показує, що багато дослідників приділяють увагу ресурсному забезпеченню потенціалу (О. Кузьмін [2], С. Ілляшенко [3], П. Перерва [4] та інші).

Питанням професійного навчання як необхідного елементу розвитку персоналу, його потенціалу присвятили праці вчені в Україні та за кордоном, а саме: А. Колот [5], М. Армстронг [6], Ю. Богачков [7], П. Ухань [7] та інші.

Водночас, теоретичні та методологічні засади впровадження компетентнісного підходу як умови підвищення потенціалу інноваційного розвитку машинобудівного підприємства висвітлено не достатньо.

Аналіз наукових робіт зазначених авторів свідчить про відсутність єдиного підходу до зазначеної проблематики. Крім того, науковцями не приділено достатньої уваги аналізу основних засад і етапів формування професійних компетенцій керівників різних рівнів управління машинобудівного підприємства як умови підвищення потенціалу його інноваційного розвитку.

### ***Не вирішені раніше частини загальної проблеми***

У період розвитку високих технологій у машинобудівній галузі від керівників різних рівнів управління машинобудівного підприємства вимагається не тільки володіння практичними навичками виконання виробничих, проектно-конструкторських, науково-дослідних завдань, а й організаційно-управлінська і економічна діяльність, спрямована на виготовлення конкурентоспроможної продукції машинобудування на основі застосування сучасних методів проектування. Тільки при якісній економіко-управлінській підготовці інженерів машинобудування, які будуть мати достатній рівень і відповідний склад компетенцій у галузі економіки та управління, можна ефективно керувати сучасними машинобудівними підприємствами.

Виробничий процес і процес управління містять фінансово-економічну складову. Лише економічно грамотні розрахунки проектної, виробничої діяльності стануть запорукою інноваційного розвитку підприємства. Саме економіко-

управлінська підготовка кадрів для підприємств машинобудування буде основним фактором формування універсальної компетенції, так необхідної майбутнім управлінцям.

Випускник ВНЗ машинобудування, згідно зі стандартами EUR-ACE Framework Standards for Accreditation of Engineering Programmes і IEA Graduate Attributes and Professional Competencies, повинен уміти ефективно діяти індивідуально і в команді, мати навички лідерства. Він повинен бути готовий до управління міждисциплінарними проектами, володіти принципами менеджменту, здійснювати ефективну комунікацію в суспільстві і професійному середовищі [8].

Однак, за відгуками роботодавців (з опитування керівників ТОВ «Полігон», ТДВ «Первомайськдизельмаш»), рівень підготовленості випускників машинобудівних спеціальностей не завжди відповідає виробничим завданням, пов'язаним із проведенням виробничих і техніко-економічних розрахунків, з аналізом і оцінкою виробничих і невиробничих витрат і обробкою економіко-управлінських даних, з ефективною організацією роботи колективу, чітким плануванням виконаної роботи.

Процес формування й удосконалення професійних компетенцій (економіко-управлінських) повинен спиратися на системний підхід, в основі якого лежить принцип неперервної освіти і постійного самонавчання, практико-орієнтований підхід, що розвивається в усьому світі.

### ***Формулювання цілей статті***

Метою статті є дослідження основних аспектів формування професійних компетенцій керівників різних рівнів управління машинобудівного підприємства як умова підвищення потенціалу його інноваційного розвитку.

### ***Виклад основного матеріалу дослідження***

Дослідження поняття «компетентність» дало змогу визначити структуру професійної компетентності, виділити технологічний і надпрофесійний рівні. Термін «компетентність» (від лат. *compeience*) – поняття, що висвітлює аспекти поведінки людини, пов'язані з виконанням роботи, визначає основну характеристику особистості, яка досягла або здатна досягти високих результатів у діяльності [6]. За результатами контент-аналізу нами визначено, що компетентність як комплексне поняття включає систему компетенцій особистості, а також її здатність реалізувати на практиці ті компетенції, які безпосередньо приведуть до успішних показників діяльності. Компетентність можна визначити як набір властивостей і характеристик працівника, які дають йому змогу досягти успіху в конкретній ситуації або при виконанні певної роботи. Отже, компетентність – це здатність вирішувати реальні завдання, доведена готовність до діяльності.

Із позицій системного підходу професійна компетенція розуміється як певна система, що інтегрує знання, уміння, навички, професійно значущі якості особистості, яка забезпечує виконання особистих професійних зобов'язань [9].

У вітчизняних дослідженнях проблеми професійної компетентності розглядаються переважно як система знань, умінь і способів виконання діяльності.

Узагалі, професійна компетентність – це сума накопиченого досвіду і отриманих знань, що дають змогу людині швидко вирішувати поставлені завдання в професійній сфері. При підготовці фахівця в рамках цього підходу, крім технологічного характеру компетентності, виділяється низка інших компонентів компетентності, які мають непрофесійний або надпрофесійний характер [10]. До надпрофесійних компонентів, у першу чергу, відносять якості особистості, що сприяють самостійності в ухваленні рішення, творчому підходу до справи;

гнучкість мислення, комунікабельність, здатність до співпраці, прагнення до навчання [11].

Включення в професійну компетентність, поряд із технологічними, непрофесійних її компонентів, дає змогу визначати компетентність як базову якість особистості, що забезпечує ресурс стійкості в нестабільних професійних ситуаціях і сприяє якнайкращому виконанню професійних обов'язків.

Виділяють три види компетентностей: когнітивні, афективні та вольові, які мають властивості незалежності, взаємозалежності і взаємозамінності та розглядаються, як інтегральна властивість особистості. Стверджують, що компетентність проявляється і розвивається тільки в умовах, коли людина займається цікавою для нею діяльністю, тобто виділяється такий компонент, як «мотивовані здібності» [12].

Змістовне наповнення професійної компетенції зумовлюється багатьма зовнішніми чинниками: рівнем розвитку технології, науки, техніки, економіки, освіти; процесами, що відбуваються в суспільстві; суспільним замовленням, яке відображає загальний рівень суспільно-економічного розвитку, людської цивілізації загалом. Ефективність формування професійної компетенції майбутнього фахівця залежить також від внутрішніх чинників сформованості: від рівня таких особистісних якостей, як мотивація досягнення успіху, рівня самооцінки особистості, самовдосконалення, вміння ставити цілі, наполегливості, самостійності.

Успішний керівник повинен мати високу компетентність, тобто йому слід знати не тільки професійну сферу (продаж, виробництво, зборку, технологію і т.п.), а й володіти знаннями та вміннями (навичками) у сфері управління і роботи з людьми. Тільки в такому разі він зможе досягти високих результатів роботи.

Стів Уїддет [13] і Сара Холліфорд [13] зазначають, що в умовах ринкової економіки відбувається зміщення профілю необхідних якостей керівника на різних рівнях управління. Професійній компетентності, безумовно, відводиться важлива роль, однак поряд із нею такого ж значення набувають методична й соціальна компетентності.

На нашу думку, найважливішими видами компетентності є: стратегічна, соціальна, функціональна, управлінська, професійна.

Як зазначає Л. Малімон [14], компетентнісний підхід передбачає поступову переорієнтацію домінуючої освітньої парадигми на створення умов для набуття людиною комплексу компетенцій, які відображають її потенціал, здатність до активних форм взаємодії із зовнішнім оточенням.

Ключовою відмінністю компетентнісного підходу від розповсюджених механізмів накопичування знань, умінь, навичок є орієнтація на формування у людини, яка навчається, здатності практично діяти. Ідеться про «підпорядкування знання вмінню й практичній потребі» [15].

Сучасні умови господарювання призводять до ускладнення внутрішньофірмових відносин та вимагають від керівників прийняття оригінальних, творчих рішень, гнучкості. Сучасні менеджери повинні мати поглиблені знання в різних сферах, і ці знання повинні постійно поповнюватися та актуалізуватися.

Опис компетенції дає чітке розуміння необхідних стандартів виконання завдань, яких повинні дотримуватися працівники підприємства у своїй діяльності згідно з поставленими цілями.

Для належного управління машинобудівним підприємством менеджер повинен володіти комплексом спеціальних професійних компетенцій згідно з документом IEA Graduate Attributes and Professional Competences [8]: інженерні зна-

ння; проблемний аналіз; проектування і розроблення інженерних рішень; навички проведення комплексних інженерних досліджень; використання сучасного інструментарію для ведення комплексної інженерної діяльності в умовах ресурсних обмежень; інтеграція інженерної практики в суспільство; етичні принципи професійної діяльності; ефективна особистісна і командна професійна діяльність; використання лідерських якостей; ефективна комунікація на різних рівнях комплексної професійної діяльності; проектний менеджмент та ефективне управління фінансами; навчання і освіта протягом усього життя; постійне вдосконалення якісного складу професійних компетенцій.

Вчений В. Лізунков [16] визначає такі основні критерії професійних (економіко-управлінських) компетенцій керівників різних рівнів управління машинобудівного підприємства:

- організаційно-управлінські здатності;
- техніко-економічні вміння;
- проектні вміння;
- підприємницькі знання і вміння.

Дослідники Г. Хемел [17] і К. Прахалад [17] визначають ключові компетенції як навички й уміння, що дають змогу компанії надавати споживачам фундаментальні вигоди. У своїй концепції вчені стверджують, що для успіху стратегічного планування, метою якого є поступове поліпшення, необхідним є попереднє створення стратегічної архітектури (crafting strategic architecture). На думку дослідників, необхідно виділяти таку ознаку ключових компетенцій, як цінність для споживача. Ключова (професійна) компетенція повинна здійснювати найбільший внесок у цінність, що сприймається споживачем, підвищувати значимість продукту в такому сприйнятті. При цьому споживачем сприймаються лише самі переваги, зручності, вигоди, а не технологічні й організаційні аспекти, що їх створюють.

Умовою підвищення потенціалу інноваційного розвитку машинобудівного підприємства є формування певної узгодженості ключових компетенцій підприємства (згідно з цілями) і професійних компетенцій керівників різних рівнів управління.

На рисунку наведено основні поняття, що пов'язують професійні компетенції керівників різних рівнів управління машинобудівного підприємства (економіко-управлінських) із ключовими компетенціями підприємства (компетенціями стратегічного управління та інноваційного розвитку машинобудівного підприємства).

Підсумовуючи вищесказане, можна стверджувати, що в умовах інноваційного розвитку визначальну роль відіграють компетенції та знання як управлінського персоналу, так і персоналу підприємства в цілому. Керівники різних рівнів управління машинобудівного підприємства зі своїми спеціалізованими знаннями, навичками, здатностями та унікальним досвідом стають головним ресурсом ефективної діяльності. Професійні компетенції (економіко-управлінські, інженерні, технологічні тощо) можуть перебувати в різних формах знань (експліцитній чи імпліцитній), бути формалізованими або неформалізованими, що слід урахувати, здійснюючи процеси управління виробництвом, персоналом, збутом тощо.

Діяльність з управління знаннями повинна бути безперервною та включати комплекс заходів, спрямованих на виявлення, формалізацію, накопичення, ефективне використання та збагачення знань підприємства із застосуванням високих інформаційних технологій з метою створення інновацій і підвищення рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства.

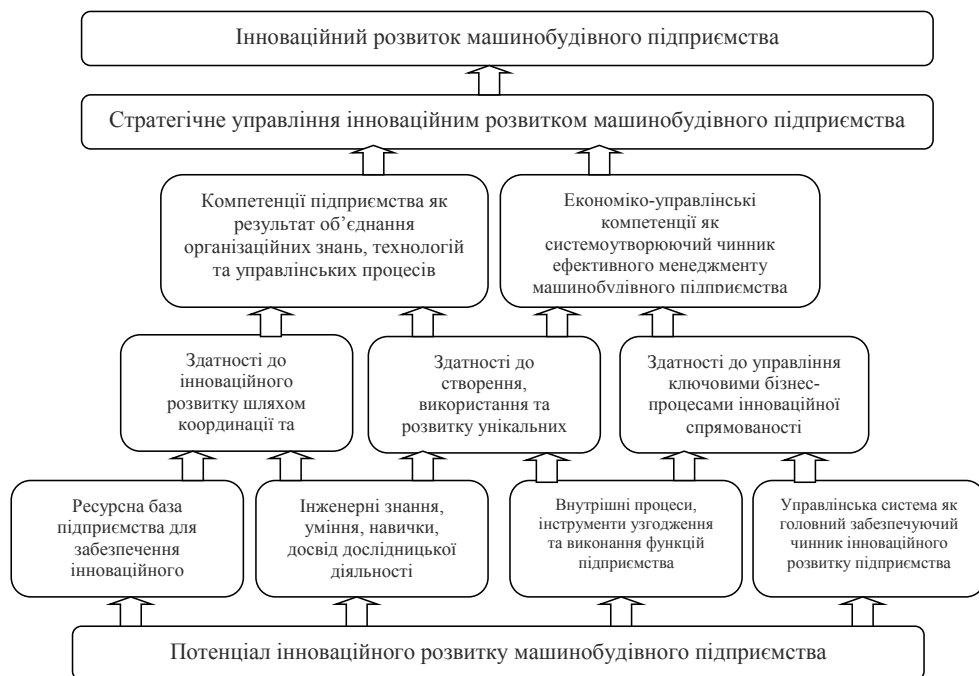


Рис. Піраміда взаємоузгодження професійних компетенцій керівників різних рівнів управління машинобудівного підприємства з ключовими компетенціями підприємства

Джерело: авторська розробка

### **Висновки**

Результати проведеного дослідження дають змогу сформулювати такі висновки:

1. Система управління формуванням професійних компетенцій керівників різних рівнів управління машинобудівного підприємства, відповідно до виділених цілей, недостатньо розвинена. Сучасна концепція ключових компетенцій, на жаль, не посіла на підприємствах пріоритетне місце.

2. Потребує спеціальної підготовки персонал машинобудівних підприємств щодо економіко-управлінських компетенцій керівників різних рівнів управління.

3. Необхідною умовою підвищення потенціалу інноваційного розвитку машинобудівного підприємства є формування певної узгодженості ключових компетенцій підприємства (згідно з цілями) і професійних компетенцій керівників різних рівнів управління.

Виділені напрями формування професійних компетенцій керівників різних рівнів управління машинобудівного підприємства можуть бути покладені в основу формування комплексного економіко-організаційного механізму управління як умова підвищення потенціалу його інноваційного розвитку, що й буде предметом подальших розробок.

### **Література**

1. Інвестиційно-інноваційна діяльність : теорія, практика, досвід : [монографія] / [М. П. Денисенко, Л. І. Михайлова, І. М. Грищенко, А. П. Гречан та ін.]; за заг. ред. д.е.н., проф., акад. М. П. Денисенка, д.е.н., проф. Л. І. Михайлової. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 1050 с.

2. Інвестиційна та інноваційна діяльність : [монографія] / О. Є. Кузьмін, С. В. Князь, Н. В. Тувакова, А. Я. Кузнецова ; за наук. ред. проф., д-ра екон. наук О. Є. Кузьміна. – Львів : ЛБІ НБУ, 2003. – 233 с.

3. *Ілляшенко С. М.* Управління інноваційним розвитком [Текст] : навчальний посібник / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. – 324 с.
4. Організація та управління інноваційною діяльністю [Текст] : підручник / за ред. проф. П. Г. Перерви, проф. С. А. Меховича, проф. М. І. Погорелова. – Харків : НТУ «ХП», 2008. – 1025 с.
5. *Колот А. М.* Мотивація персоналу : підруч. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
6. *Армстронг М.* Практика управління людськими ресурсами : Пер. с англ. – 8-е изд. / М. Армстронг / Под ред. С. К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2004. – 832 с.
7. *Богачков Ю. М.* Виявлення і порівняння кваліфікацій на основі профілю компетенцій / Ю. М. Богачков, П. С. Ухань // Інформаційні технології і засоби навчання. – 2013. – Том 37. – № 5. – С.10-18.
8. Washington Accord. URL [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.washingtonaccord.org>
9. *Карпов А. В.* Психология менеджмента : Учебное пособие. – М. : Гардарики, 2000. – 584 с.
10. *Кредісов А. І.* Менеджмент для керівників [Текст] / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К. : Т-во «Знання», КОО, 1999. – 556 с.
11. Развитие профессиональной компетенции [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ru.mercuri.net/content/competence-development>
12. *Бояцис Р.* Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис; пер. с англ. – М. : НИРО, 2008. – 352 с.
13. *Уиддет С.* Руководство по компетенциям : пер. с англ. / Стив Уиддет и Сара Холлифорд. – М. : Изд-во ГИППО, 2008. – 228 с.
14. *Малімон Л. Я.* Компетентнісний підхід у підвищенні кваліфікації кадрів органів державного управління / Л. Я. Малімон // Психологічні перспективи. – 2010. – Випуск 16. – С. 176-186.
15. *Первутинский В. Г.* Современные подходы к развитию профессиональной компетентности студентов : монография / В. Г. Первутинский. – СПб., 2002.
16. *Лизунков В. Г.* Разработка модели формирования экономико-управленческих компетенций бакалавров машиностроения / М.Г. Минин, В. Г. Лизунков // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6. Режим доступу : <http://www.science-education.ru/12016524>
17. *Prahalad C. K., Hamel G.* The Core Competence of the Corporation / С. К. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – May-June. – P. 43-59.

УДК 378.091.113

**І.В. Ліганенко**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку, аналізу та аудиту,  
Одеський національний політехнічний університет

## **Професійні компетенції керівників структурних підрозділів для забезпечення інноваційної спрямованості стратегії розвитку вищого навчального закладу**

*У статті виділено основні вимоги до системи вищої освіти, доведено необхідність формування інноваційної спрямованості стратегічного розвитку вищого навчального закладу. Визначено роль і місце професійних компетенцій у забезпеченні інноваційного процесу вищого навчального закладу, ефекти, що виникають у результаті інноваційного розвитку.*