

УДК 331.108.4

Є.А. Жарик, Н.М. Гуржій

## РОЗРОБКА МОДЕЛІ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В статті зроблено огляд проблем щодо визначення моделі компетенцій персоналу. Модель компетенцій використовується на індивідуальному рівні (наприклад, при наймі персоналу і особистісному розвитку), рівні вирішення завдань команди або посади (планування наступності, реструктуризація посади), рівні організації в цілому (реалізація стратегії). Запропоновані складові моделі компетенцій менеджера виробничого підприємства: технічні знання; системне мислення; аналітичне мислення; лідерство ефективні комунікації планування і контроль; орієнтація на результат. Дозволяють керівництву впровадити дієву модель формування та розвитку лідерських компетенцій.

Обґрунтовано основні етапи розробки моделі лідерських компетенцій управлінського персоналу машинобудівних підприємств. Аналіз практики використання моделей компетенцій засвідчив їх вузько функціональну спрямованість на виконання професійних обов'язків. Особлива увага приділялася типовим робочим ситуаціям, що виникають в ході щоденної роботи, основним проблемам і практичному досвіду керівників щодо їх вирішення. Охарактеризовано можливі різні рівні вираженості лідерських компетенцій: базовий рівень, сильний рівень, лідерський рівень, рівень розуміння.

Для того щоб модель лідерських компетенцій була ефективною, вона повинна відповідати наступним вимогам: бути пов'язаною з діяльністю; інтуїтивно зрозумілою; добре структурованою; осяжною і компактною. Зроблено висновок, що, деякі машинобудівні підприємства при розробці моделі компетенцій використовують тільки ключові або комерційні компетенції, інші розробляють і використовують управлінські - для проведення оцінки топ менеджерів, а частина підприємств розробляє спеціальні компетенції тільки для співробітників в окремих департаментів.

The article reviews the problems of determining competence model staff. The model of competencies is used at the individual level (for example, when hiring staff and personal development), level problem solving teams or positions (continuity planning, positions restructuring), levels of organization as a whole (implementation of the strategy). Proposed components of the model of competencies of the manager of a manufacturing enterprise: technical knowledge; system thinking; analytical thinking; leadership effective communication planning and control; orientation to the result. It allows the management to implement an effective model for the formation and development of leadership competencies.

The basic stages of development of model of leadership competencies of managerial staff of machine-building enterprises were substantiated. An analysis of the practice of using the models of competencies has shown their narrowly functional orientation to fulfill their professional duties. Particular attention was paid to the typical working situations that arose during the daily work, the main problems and practical experience of managers in their solution. Possible different levels of expressiveness of leadership competencies were described: basic level, strong level, leadership level, level of understanding.

In order to the model leadership competencies to be effective, it must meet the following requirements: be related to the activity; intuitive; well structured; achievable and compact. It was concluded that some machine-building enterprises use only key or commercial competencies when developing the competency model, others to develop and to use managerial - to conduct an assessment of top managers, and some enterprises to develop special competencies only for employees in individual departments.

Ключові слова: компетенція, компетентність, лідерські компетенції, модель компетенцій, рівень вираженості компетенції.

Key words: competence, competence, leadership competences, model of competences, the level of severity of competence.

**Постановка проблеми.** Глобалізаційні зміни в технології і організації виробництва передбачають необхідність розвитку лідерських компетенцій персоналу промислових підприємств. Виникають проблеми щодо формування, розвитку цих компетенцій та їх максимального використання. Міжнародний досвід показує, що правильно розроблена модель компетенцій є основою розвитку і мотивування персоналу. Фахівцям в області менеджменту необхідно мати чітке уявлення про сучасні моделі лідерських компетенцій. Це дозволить більш ефективно організувати роботу управлінського персоналу машинобудівних підприємств, що позитивно позначиться на успішності та ефективності керівництва.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Серед вчених, що займалися дослідженням лідерських компетенцій варто відзначити В. Афанасьєва, Ч. Бернарда, О. Віханського, А. Волчіка, М. Вудкока, П. Друкера, Г. Емерсона, Б. Карлофа, Г. Кунца, Д. Карнегі, Ю. Кочевріна, Т. Пітерса, Г. Саймона.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Рівень теоретичного опрацювання питань щодо оцінки лідерських компетенцій є достатнім, але недостатньо уваги приділяється формуванню лідерських компетенцій управлінського персоналу у великих промислових підприємств.

**Формулювання цілі статті.** Метою статті є узагальнення теоретичних підходів щодо розробки моделі лідерських компетенцій управлінського персоналу машинобудівного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Компетентність визначається набором компетенцій. Часто вважають, що компетентність — це здатність фахівця вирішувати професійні завдання, спираючись на свої компетенції, які можуть бути продемонстровані на практиці за рахунок особистісних характеристик, при цьому особистісні характеристики не відносяться до розряду компетенцій і повинні розглядатися окремо [1].

Компетенції відіграють значну роль в управлінні персоналом і можуть бути застосовані для вирішення практичних завдань підприємства.

Модель компетенцій використовується на індивідуальному рівні (наприклад, при наймі персоналу і особистісному розвитку), рівні вирішення завдань команди або посади (планування наступності, реструктуризація посади), рівні організації в цілому (реалізація стратегії).

Класичні положення компетентнісного підходу до управління персоналом, які все ще залишаються важливими орієнтирами для зміни негативного досвіду застосування компетенцій визначають наступні переваги моделей компетенцій :

- вона дає можливість використовувати єдиний критерій для реалізації всіх процесів управління персоналом в організації;
- вона є інструментом реалізації стратегії організації, містить в собі комплекс критеріїв ефективного поведінки (ефективного в контексті майбутніх задач), які повинні забезпечити досягнення стратегічних цілей організації [2];

- модель компетенцій - це відображення корпоративної культури, що включає систему цінностей (це може бути існуюча корпоративна культура, яку необхідно підтримувати, або цінності, які будуть критично важливими для забезпечення ефективності в майбутньому, проте головне, щоб корпоративна культура знаходила своє відображення в моделі компетенцій) [3];

- модель компетенцій – це інструмент управління ефективністю, що дозволяє в прозорій, зрозумілій і відкритій формі аналізувати якість персоналу, відслідковувати вплив навичок і стилю вирішення робочих завдань для досягнення поставлених цілей, тобто фактично оцінювати стан і вплив управлінського персоналу на досягнення цілей нарівні з іншими бізнес-процесами в підприємстві та приймати управлінські рішення [4].

Проведений нами аналіз практики застосування моделей компетенцій в машинобудівних підприємствах Запорізької області дозволив зробити висновок, що вітчизняна практика формування компетенцій ґрунтується на розробці компетенцій спрямованих на вузькофункціональне виконання професійних обов'язків.

Модель компетенцій на досліджуваних підприємствах розробляється за допомогою поетапного аналізу: уточнення цілей посадової позиції і типу діяльності; формування експертної групи; отримання даних про діяльність (інтерв'ювання, аналіз посадових інструкцій та інших документів, що регламентують діяльність оцінюваної посади); аналіз і систематизація даних: групування, визначення назви компетенцій, опис критерію; експертиза створеного профілю, ідеального для оцінюваних посад.

Особлива увага приділялася типовим робочим ситуаціям, що виникають в ході щоденної роботи, основним проблемам і практичному досвіду керівників щодо їх вирішення. Нами узагальнено існуючі моделі компетенцій для керівника підрозділу машинобудівного [5, 6], яка представлена в таблиці 1.

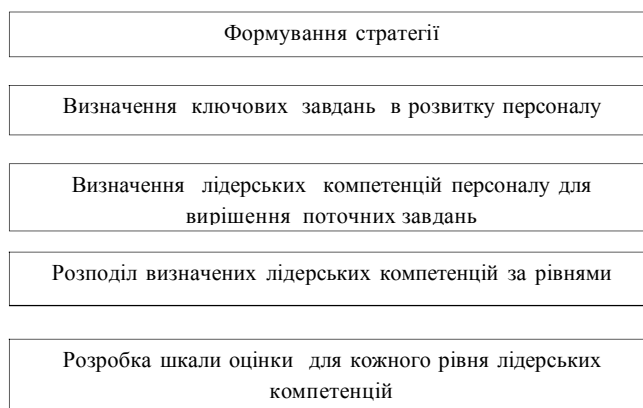
Таблиця 1

Модель компетенцій менеджера підрозділу машинобудівного підприємства

компетенція	характеристика
технічні знання	знання нормативно – правової документації за основними функціональними напрямками діяльності підрозділу
системне мислення	Здатність виділяти суттєві зв'язки, встановлювати і структурувати відносини між елементами інформації
аналітичне мислення	Здатність розуміти проблемну ситуацію, деталізувати її, відстежувати передумов ситуації крок за кроком по принципу причинності
лідерство	Здатність впливати на окремих людей і групи, направляти їх зусилля на досягнення загальних цілей, брати на себе відповідальність за результат
ефективні комунікації	Ясність, точність і чіткість вираження думок. здатність слухати і розуміти інших, прагнення до знаходження консенсусу
планування і контроль	Уміння ставити цілі, співвідносити їх з наявними ресурсами, забезпечувати і контролювати процес досягнення таких цілей.
орієнтація на результат	Прагнення до досягнення результатів більш високого рівня. Розуміння пріоритету результату перед процесом. Ефективне подолання перешкод на своєму шляху

Ефективний розвиток машинобудівних підприємств та їх конкурентні стратегії доцільно формувати з опорою на створення додаткових і унікальних конкурентних переваг, які забезпечують фінансову стійкість машинобудівного підприємства, збільшення вартості його матеріальних і нематеріальних активів.

Проведене дослідження дозволило відзначити, що існуючі моделі компетенцій управлінського персоналу не відповідають умовам сучасної економіки. Аналіз практики розробки профілю компетенцій на сучасних підприємствах дозволяє зібрати воедино позитивний досвід, який становить інтелектуальну скарбничку технологій і методів формування моделей компетенцій управлінського персоналу [7]. На наш погляд, розробка моделі лідерських компетенцій повинна включати п'ять етапів (рис.1)



**Рис. 1.** Етапи розробки моделі лідерських компетенцій персоналу машинобудівних підприємств

У практичній діяльності сучасних машинобудівних підприємств стовуються різноманітні моделі компетенцій менеджера. Однак вони не забезпечують створення моделей лідерських компетенцій, необхідних сучасному менеджеру для ефективної роботи в сучасних умовах господарювання.

Ефективна модель компетенцій повинна мати просту структуру, бути ясною і легкою для розуміння. На думку експертів, коли модель включає більше 10 складових з нею важко працювати, оскільки відмінності між ними в такій моделі менші [8]. Моделі можуть включати різні види компетенцій. Практика свідчить, що деякі машинобудівні підприємства при розробці моделі компетенцій використовують тільки ключові або комерційні компетенції, інші розробляють і використовують управлінські — для проведення оцінки топ менеджерів, а частина компаній розробляє спеціальні компетенції тільки для співробітників окремих департаментів.

На етапі розподілу лідерських компетенцій можливі різні рівні їх вираженості:

1) рівень розуміння — керівник розуміє необхідність даних компетенцій, він намагається їх проявляти, але це не завжди вчасно;

2) базовий рівень — компетенція розвинена нормально, керівник проявляє необхідні для роботи якості;

3) сильний рівень (доповнює базовий рівень)— компетенція може проявлятися в трудових процесах, при вирішенні складних завдань;

4) лідерський рівень (доповнює базовий і сильний рівні) — керівник розробляє нормати для колективу, коли не тільки він, а й інші починають проявляти дану компетенцію, працівник допомагає іншим проявляти необхідні навички [9].

Ефективно розроблена модель лідерських компетенцій може використовуватися для вирішення різних завдань в області управління керівним складом підприємства, його оцінки та мотивації:

- оцінка поточного рівня компетенції співробітників і їх відповідності необхідному рівню (в основному на етапі стабільного зростання та розвитку підприємства при атестації співробітників);

- мотивація персоналу як процес спонукання співробітника до діяльності для досягнення своїх цілей і цілей підприємства (при наявності зв'язку між компетенціями і принципами винагороди);

- формування кадрового резерву із співробітників, які продемонстрували найкращі результати, і подальше створення індивідуальних планів їх навчання і розвитку;

- розробка програм тренінгів (індивідуальних та групових), спрямованих, на розвиток конкретних компетенцій, а не на підвищення професійних знань.

Таким чином, компетентнісний підхід як інструмент управління персоналом дозволяє визначити професійні та поведінкові вимоги, що пред'являються до керівників в залежності від їх рівня і виконуваних ними завдань. Тому розробка і впровадження моделей лідерських компетенцій, що описують вимоги до окремих посад, может стати невідомою частиною управління персоналом і сприяти підвищенню ефективності роботи машинобудівних підприємств.

Механізм реалізації створення такої моделі передбачає взаємодію керівництва підприємства і кадрової служби полягає в наступному:

- виявлення тих компетенцій, які є визначальними для досягнення успіху в конкурентній боротьбі на даний момент;

- постійне врахування того факту, що при змінах в середовищі набір компетенцій також може змінитися;

- вміння зосереджуватися на найбільш значимих для організації компетенціях [10].

**Висновки.** Для ефективного управління сучасною організацією необхідні лідерські компетенції, але при цьому їх набір не є універсальним, а залежить від цілей організації, стадії її розвитку, галузі, в якій вона працює, і ряду інших факторів. Лідерські компетенції персоналу машинобудівних підприємств можуть використовуватися для оцінки керівного складу, а можуть стати основою, на якій буде побудована вся система роботи з управлінським персоналом досліджуваних підприємств. Більшість підприємств працюють з компетенціями, насамперед, для оцінки співробітників, а також при їх навчанні для збільшення ефективності праці, мотивації, підвищення стандартів якості.

Якісно розроблена модель управлінських компетенцій і її застосування в практичній діяльності організації може підвищити ефективність кадрового ресурсу машинобудівної галузі, а, отже, посилити її конкурентні переваги на довгострокову перспективу. Застосування нової моделі компетенцій в системі управління персоналом може стати основою для ефективного використання професійного потенціалу його

керівників, розвитку компетенцій, для вирішення основних стратегічних завдань діяльності організації.

1. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / Під заг. ред. О.В. Овчарук. — К.: К.І.С., 2004. — 112 с.;
2. *Добровольская Н.* Актуальный метод оценки линейного персонала предприятия / Н. Добровольская // Справочник кадровика. — 2015. — № 5. — С. 41-47;
3. *Петрова І.* Управління персоналом, засноване на компетенціях [Електронний ресурс] / І. Петрова — [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum);
4. Британский профессиональный стандарт компетентности менеджеров МСІ-2 // Школа делового администрирования [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://che-link.ru/onemix/onemix\\_33.htm](http://che-link.ru/onemix/onemix_33.htm);
5. Развитие лидерских и управленческих компетенций [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.smart-edu.com>;
6. *Филонович, С.Р.* Лидерство и практические навыки менеджера: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9 / С.Р.Филонович. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 267 с.;
7. *Рамперсад К. Хьюберт.* Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад; пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 352 с.;
8. *Петрова І.* Профіль справжнього лідера: як розпізнати? [Електронний ресурс] / І.І. Петрова // Організатор. — 2011. — № 16. — С. 80–83. — Режим доступу: [http://organizator.in.ua/flash\\_pack/](http://organizator.in.ua/flash_pack/);
9. *Чуланова О., Токарева М.* Формирование профиля компетенций сотрудника call-центра регионального коммерческого банка // Справочник кадровика. — 2015. — № 8. — С. 106-115;
10. *Равен, Дж.* Компетентность в современном обществе: выявление, развитие, реализация / Дж. Равен; пер. с англ. — М.: «Когито-Центр», 2002. — 396 с.

УДК 65.016.7(075.8)

*Л.І. Скібіцька*

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА АВІАПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті проаналізовані теоретичні основи системологічного устрою промислового підприємства, виокремлені теоретичні і прикладні положення антикризового управління авіапромисловими підприємствами, розкрито сутність концептуального підходу до формування системи антикризового управління в авіапромислових підприємствах.

Автором опрацьоване визначення антикризового управління, яке в будь-якому випадку має бути антисипативним і превентивним, тобто — випереджаючим.

Досліджені процеси формування, управління та реалізації антикризового менеджменту в авіапромислових підприємствах та розроблення й обґрунтування теоретико-методичних засад подолання кризи авіапромислового підприємства, запропонована концепція випереджаючого антикризового менеджменту стосовно вітчизняної авіапромисловості.

Визначено, що головним завданням стратегічного (превентивного) антикризового управління є передбачення та попередження появи загрози виживанню і розвитку