

**В. С. Зайцев,**  
кандидат економічних наук,  
ПАТ «КЗВВ», м. Краматорськ

## ВИБІР МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНИХ ВИМОГ ДО КОМПЕТЕНЦІЙ ФАХІВЦЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах інноваційний розвиток економіки України зумовлює необхідність радикальних змін у виробництві продукції, проведення політики її диверсифікації, технічного переозброєння, вдосконалення технологічних процесів, оперативного оновлення номенклатури виробів згідно до потреб ринку. Академік НАН України В. Геєць визначає, що «нова хвиля технологічного підйому вимагає високого рівня, передусім, інженерно-технічних кадрів і робочих професій, які можуть виконувати роботу, що відповідає вимогам нової індустріалізації промисловості за відповідними напрямками, характерними для економіки України» [1, с. 17]. Слід мати на увазі, що жорстка конкуренція на ринках промислової продукції потребує не тільки якісного виготовлення продукції у короткий термін, але й проектування виробів з новими винятковими характеристиками, які затребувані ринком. Підприємствам потрібно дедалі більше приділяти уваги не тільки менеджерам, але й технічним фахівцям, які безпосередньо займаються проектуванням, розробкою нових технологій виробництва товарів та послуг, підготовкою технічної документації нових видів машин, обладнання і виробів (конструкторів, технологів). Тому в напрямках роботи щодо підвищення ефективної роботи і відбору кваліфікованих і досвідчених фахівців вище названої категорії встає питання визначення їх компетенцій на основі спеціально розроблених моделей.

**Аналіз останніх досліджень.** Провідні вчені, економісти і фахівці в галузі менеджменту в останні два десятиліття приділяють значну увагу вивченню й аналізу компетенцій в управлінні персоналом. Основні теоретичні розробки з компетенцій персоналу були визначені в працях зарубіжних вчених: М. Армстронга, Д. Бертрама [4], І. Робертсона, М. Келлінена [5], Д. Кембелла [6], Нильс-Горана Ольве, Г. Хамела і К. Прохалада [7], Лайла М. Спенсера-мол. і Сайна М. Спенсера [8] та ін. Вітчизняні науковці Д.П. Богиня, О.А. Грішнова [15], А.М. Колот [2], Д.П. Мельничук, Л.Є. Довгань [9] та інші звертаються до вивчення й аналізу компетенцій в управлінні персоналом. Водночас у реальній господарській практиці питання, що пов'язані з методичними і практичними напрямками розробки і впровадження заходів щодо підвищення ефективної діяльності фахівців, які генерують нові ідеї з розробки інноваційних видів продукції та ноу-хау, на основі формування моделей ключових корпоративних вимог до

компетенцій працівників залишаються ще недостатньо вирішеними.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування вимог до компетенцій технічного фахівця промислового підприємства та розробка моделі ключових корпоративних вимог до його компетенцій на прикладі інженера-конструктора машинобудівних і верстатобудівних підприємств, яка може бути рекомендована до практичного застосування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У XXI столітті провідну роль в житті суспільства мають інновації, які забезпечують розвиток різних галузей промисловості, і, у кінцевому підсумку, визначають їх конкурентоспроможність. Пошук і реалізація шляхів інноваційного розвитку промислових підприємств ставить завдання розробки корпоративних вимог до компетенцій менеджерів, технічних фахівців, провідних професій робітників, які є носіями інтелектуального капіталу. Професор А. Колот визначає, що «реалії сьогодення є такими, що найсучасніші технології, матеріали, сировина перестають бути критично важливими для набуття конкурентних переваг. Конкурентні переваги дедалі більше переміщуються від матеріальних, техніко-технологічних ресурсів до людських. Прорив у темпах, якості зростання, підвищенні конкурентоспроможності все більше визначається компетентністю-креативною компонентою трудової діяльності» [2, с. 154].

Ефективне функціонування промислових підприємств рівною мірою залежить як від сучасного технічного переозброєння і диверсифікації виробництва, так і від збереження і підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, тому що його професіоналізм, поєднаний з високим рівнем компетенцій може забезпечити здатність до довгострокового успіху підприємства на світових ринках збуту продукції. Українські вчені підкреслюють, що «сучасне технологічне вдосконалення спрямоване на прогресивну зміну характеру, змісту праці та ролі працівника безпосередньо у виробничому процесі; від професійного розвитку працівників та їхньої кваліфікації дедалі більш залежать продуктивність праці, новітні технологічні досягнення та ресурсозаощадні технології» [3, с. 559]. Конкуренція змушує більшість підприємств безперервно рухатися вперед шляхом удосконалення менеджменту продажів, виробничих систем, покращення якості продукції, планування й мі-

німізації витрат, що неможливо без наявності необхідних якостей персоналу.

У системі управління персоналом важливим є створення на підприємстві корпоративних вимог до конкретних робочих місць, заснованих на моделях. Моделі вимог до робочих місць і компетенцій працівника дозволяють підтримувати динамічний розвиток персоналу, починаючи від відбору співробітників, їх прийому, від початку й до завершення трудової діяльності на підприємстві. Модель ключових корпоративних вимог до компетенцій працівника (далі модель) описує рівень розвитку компетенцій стосовно до конкретної посади або спеціальності, які найбільш зручно оформляти у табличному вигляді. Науковці та спеціалісти з менеджменту мають різні погляди на формування таких моделей, але основним є їх прямиий зв'язок із стратегією підприємства. Для визначення вимог до розвитку персоналу і побудови моделей слід враховувати також зміни у зовнішньому середовищі – соціально-економічне становище держави і країн світу, темпи розвитку техніки, сучасних інформаційних технологій, потреби клієнтів і переваги конкурентів, їх фінансовий стан, вартість постачань сировини і матеріалів, а також стан внутрішнього середовища, який визначається необхідністю диверсифікації виробництва, оновленням обладнання і технологій, змінами в структурі управління, що пред'являє нові вимоги до системи управління персоналом на основі новітніх технологій та розробки ключових корпоративних вимог до компетенцій працівників підприємства з використанням спеціальних моделей.

Так, модель компетенцій, що запропонована Д. Кембеллом, яка отримала свій розвиток у роботах Д. Бертрама, І. Робертсона і М. Келліна, розрізняє такі основні напрями:

компетенції самі по собі – сукупність потрібних ліній поведінки, де «необхідність» визначається відповідно результатам, до яких така поведінка призведе; компетенції віддзеркалюють різні варіанти поведінки людей, вони спрямовані на досягнення певних цілей, котрі можуть бути спрямовані на результативність і підтримку операційної діяльності організації;

здібності (потенціал компетенцій) – особисті характеристики, необхідні співробітнику для підтримки бажаної лінії поведінки;

ситуація (контекст) – приховані і явні ситуаційні фактори, що впливають на співробітників під час роботи і визначають ті чи інші лінії поведінки;

результати або підсумки ліній поведінки, що визначаються самим робітником, керівником, службою управління персоналом [4-6].

У своєму бестселері Г. Хамел і К. Прохалад «Конкуруючи за майбутнє. Створення ринків завтрашнього дня» вводять поняття ключової компетенції, яка визначається як набір нових можливостей

для організації й вважають необхідним розглядати компанію не тільки як портфель заказів або послуг, а також як портфель компетенцій. «Ключова компетенція не є «активом» в бухгалтерському розумінні цього слова. Ключові компетенції не фігурують у балансовому звіті. Завод, канал збуту, товарний знак або патент не можуть бути ключовою компетенцією – це предмети, а не навички» [7, с. 208]. Л.М. Спенсер-мол. і С.М. Спенсер представили узагальнену модель компетенцій для технічних фахівців, яка включає компетенції та їх вагу. До компетенцій технічних фахівців вони віднесли узагальнені риси, які характерні для менеджерів різних рівнів: орієнтацію на досягнення; вплив і надання впливу; концептуальне мислення; аналітичне мислення; ініціативу; впевненість у собі; міжособистісне розуміння; турботу про порядок; пошук інформації; командну роботу і співпрацю; експертизу; орієнтацію на обслуговування клієнта [8, с. 165].

Компетенції технічного фахівця промислового підприємства (з позиції автора) визначаються сукупністю передових технічних і загальних знань, унікальних вмінь та навичок, значних особистих якостей, відповідністю професійно-кваліфікаційним вимогам до конкретного робочого місця, системним навчанням і саморозвитком, які під впливом зовнішніх та внутрішніх мотиваторів трансформуються в здатність використання найкращих можливостей для ефективного розвитку підприємства на основі генерації та впровадження в виробництво нових технічних розробок, ідей, ноу-хау, принципів ощадливого виробництва.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від наявності унікальних ресурсів, технологій, бізнес-процесів, можливостей компетенцій персоналу. У сучасному глобальному інформаційному світі посилюються тенденції зростання потреби в працівниках, які володіють багатопрофільними знаннями, інтелектуальними здібностями, можливостями орієнтуватися на потреби ринку та вмінням використовувати їх у практичній діяльності. Проведені дослідження наукової літератури свідчать, що розробці корпоративних вимог до компетенцій персоналу повинна передувати робота з визначення стратегічних цілей, при цьому робиться акцент на визначенні найважливіших робіт і посад, які збільшують вартість і цінність продукції, що досягається фахівцями, які відповідають вимогам виробництва та зацікавлені в досягненні успіху. Тому моделі вимог робочих місць до компетенцій працівника зазвичай розробляються для тих посад, які несуть відповідальність за досягнення основних стратегічних результатів, за контроль стратегічних ресурсів, за розробку і впровадження в виробництво нових видів продукції, які користуються попитом, за управління відносинами з ключовими ринками або клієнтами, тобто для тих,

хто додає вартість продукції та підприємству. Після визначення стратегії розвитку підприємства та посад, для яких необхідно розробити моделі корпоративних вимог до компетенцій працівників, проводиться збір необхідної інформації, її аналіз і потім слід визначитися з вимогами до особистих якостей, які потрібні для розвитку і ефективного функціонування в корпоративному середовищі, до професійно-кваліфікаційного рівня, вимог до виконання ключових функцій та умов праці й її мотивації. Цілком слушна думка, що «існують певні критерії ефективно працюючої моделі компетенцій, які мають бути: вичерпними (перелік компетенцій повинен повністю перекривати всі важливі функції робочої діяльності); дискретними (окрема компетенція має ставитися до певної діяльності, яка може бути чітко відокремлена від інших видів діяльності); сфокусованими (кожна компетенція має бути чітко визначена); доступними (кожна компетенція має бути доступно сформульована, щоб її можна було використовувати універсально); конгруентними (компетенції повинні зміцнювати організаційну культуру і посилювати довгострокові цілі компанії); сучасними (система компетенцій повинна оновлюватися і відображати наявні та майбутні потреби організації)» [9, с. 119].

Конкурентоспроможність вітчизняних промислових підприємств-товаровиробників на світових ринках збуту продукції значною мірою залежить від наявності наукомістких технічних розробок і технологій, впровадження у виробництво наукових досягнень, передових інформаційних технологій та знань як основного виробничого ресурсу, творчої діяльності фахівців, особливо інженерно-технічного напрямку, безперервного їх навчання, самовдосконалення та підвищення кваліфікації протягом усього життя. Інженерно-технічна діяльність у сучасному суспільстві набуває все більш інтегрований, комплексний та інноваційний характер, що з допомогою методологічних і професійних знань, інформаційних ресурсів і сучасних комп'ютерних систем дозволяє комплексно вирішувати дослідні, проектні, конструкторські, технологічні та інші задачі, що свідчить про високу інтелектуальність такої праці. Необхідність удосконалення наукових основ організації праці інженерно-технічних фахівців, а також підвищення її ефективності та якості потребує поглибленого дослідження сфер і об'єктів інженерної діяльності. Об'єктами інженерно-технічної діяльності у все більших масштабах виступають не окремі, раніше недостатньо взаємодіючі етапи циклу «заключення контракту – проектування, розробка і підготовка технічної документації – виробництво – реалізація», а їх сукупність, що утворює складні та динамічні системи, тому проблема розробки корпоративних вимог до робочих місць і компетенцій інженерно-технічних фахівців набуває особливе зна-

чення для промислових підприємств. Так, у кінці минулого століття міжнародна організація англomовних країн – Форум мобільності інженерів (Engineers Mobility Forum – EMF) – у своїх нормативних документах виклала такі вимоги до компетенцій професійних інженерів:

застосування універсальних знань (володіння широкими і глибокими принциповими знаннями і вміння їх використовувати як основи для практичної інженерної діяльності);

застосування локальних знань (володіння знаннями і вміння їх використовувати в практичній діяльності в умовах специфічної юрисдикції);

аналіз інженерних задач (постановка, дослідження і аналіз комплексних інженерних задач);

проектування і розробка інженерних рішень (проектування і розробка інженерних рішень комплексних інженерних задач);

оцінка інженерної діяльності (оцінювання результатів комплексної інженерної діяльності);

відповідальність за інженерні рішення (відповідальність за прийняття інженерних рішень по частині або по всьому комплексу інженерної діяльності);

розуміння впливу інженерної діяльності, а також юридичних, фінансових та інших аспектів інженерної діяльності на економіку і соціальну сферу;

організація інженерної діяльності (організація частини або всього комплексу інженерної діяльності);

етика інженерної діяльності (ведення інженерної діяльності з дотриманням етичних норм);

громадська безпека інженерної діяльності (розуміння соціальних, культурних та екологічних наслідків комплексної інженерної діяльності, в тому числі щодо сталого розвитку);

комунікація (ясність спілкування з іншими учасниками комплексної інженерної діяльності);

навчання протягом усього життя (безперервне професійне вдосконалення, яке забезпечує достатній рівень розвитку компетенцій);

розсудливість (керівництво здоровим глуздом у проведенні комплексної інженерної діяльності);

законність і нормативність (дотримання законодавства і правових норм, охорона здоров'я людей і забезпечення безпеки комплексної інженерної діяльності) [10].

Вимоги EMF до компетенцій інженерів сформульовані таким чином, що можуть застосовуватися у виконанні різних видів робіт незалежно від сфери спеціалізації інженера. Вони включають як професійні (аналіз завдань, проведення досліджень, проектування, оцінка інженерної діяльності), так і особистісні навички (комунікація, дотримання кодексу професійної етики, розуміння відповідальності інженера перед суспільством).

Інженерна діяльність у сучасному суспільстві набуває все більш інтегрований, комплексний, інноваційний характер та спрямована на розробку і створення нової техніки і технологій, доведених до виду товарної продукції, що забезпечуватиме новий соціальний і економічний ефект, а тому буде затребуваною і конкурентоспроможною. Вона заснована на фундаментальних і прикладних знаннях, потребує глибокого аналізу і побудови моделей ключових вимог до компетенцій, адаптованих до умов ведення українського бізнесу в промислових галузях. Цілком справедливо О. Каменська, висвітлюючи концепцію управління людським капіталом промислового підприємства, пише, що «ефективне управління елементами людського капіталу на основі оцінки їхньої збалансованості й відповідності потребам інноваційної діяльності підприємства дозволить вирішити проблему дефіциту кваліфікованих інноваційно активних кадрів у машинобудуванні» [11, с. 226].

Вибір моделі корпоративних вимог до компетенцій інженерно-технічного фахівця вітчизняного промислового підприємства стає пріоритетним завданням у зв'язку з необхідністю:

прогнозувати потреби ринку у нових видах продукції;

проекувати промислову продукцію нового покоління з винятковою якістю та значним відривом від конкурентів, з новими ціннісними характеристиками, з дотриманням стандартів і якості роботи;

постійно визначати потреби потенційних замовників продукції, їх вимоги і побажання та своєчасно реагувати на потреби ринку промислової продукції;

забезпечувати проектування і виготовлення продукції з впровадженням наукоємних, ресурсозаощадливих технологій;

модернізувати продукцію, яка була вироблена раніше і експлуатується у клієнтів, відповідно до сучасних світових стандартів;

створювати унікальні технології на всіх етапах виготовлення продукції;

розробляти нові технології обробки виробів, режими роботи обладнання, чітко контролювати роботу унікального і дорогого сучасного обладнання;

забезпечувати функціонування конструкторсько-технологічного проектування та впровадження у виробництво в єдиному інформаційному просторі з взаємодією всіх учасників технічної і виробничої підготовки виробництва: конструктор – технолог – інженер з підготовки виробництва – майстер виробничої дільниці;

своєчасно та якісно готувати технічну документацію для потреб виробництва;

орієнтуватися на світовий рівень якості продукції, постійні нововведення, ноу-хау; проводити цілеспрямовану роботу по нагромадженню інтелек-

туальної складової індустріальної техніки та обладнання.

На основі проведених досліджень наукових джерел та практичного досвіду автором сформована та запропонована модель ключових корпоративних вимог робочого місця до компетенцій інженера-конструктора на прикладі машинобудівних і верстатобудівних підприємств, яка є важливою складовою програми стратегічного розвитку персоналу. Вибору такої моделі передувала опрацьована модель корпоративних вимог робочого місця спеціаліста машинобудівного підприємства [12]. Розробка нової моделі зумовлена змінами внутрішнього і зовнішнього середовища, сучасних інформаційних технологій, інноваційного розвитку підприємства, а найголовніше – гострою конкурентною боротьбою на вітчизняних і закордонних ринках збуту індустріальної техніки. В той же час, як підкреслює Г. Суков, «структурні моделі повинні враховувати різноманітні вимоги робочого місця до працівника, що відповідає принципам системного підходу» [13, с. 75]. Розроблена модель ключових корпоративних вимог до компетенцій інженера-конструктора машинобудівних і верстатобудівних підприємств передбачає: значні вимоги до особистих якостей фахівця, які мають ознаки ключових компетенцій; рівень базової технічної освіти, а для провідних фахівців – другу освіту, знання іноземної мови; професійно-кваліфікаційні вимоги, професійні знання, різноманітні навички та вміння; вимоги до виконання ключових функцій; спеціальні вимоги щодо режиму роботи, умов праці та її мотивації (див. таблицю).

Модель дозволяє вирішувати такі важливі завдання в системі управління персоналом, як оцінка персоналу, управління його професійним розвитком і навчанням, плануванням кар'єри; вона полегшує процедуру найму фахівців, забезпечує умови для реалізації внутрішнього потенціалу кожного співробітника з максимальним використанням інтелектуальних здібностей, надає можливість для формування кадрового резерву, делегування повноважень і ефективний поділ завдань, націлює на формування корпоративної культури підприємства [14, с. 179]. Практичне використання моделей корпоративних вимог до компетенцій фахівця дозволить систематизувати професійно-кваліфікаційний рівень фахівців, формувати компетентний та професіональний персонал, здібний постійно удосконалювати свою майстерність та активізувати процес удосконалення систем і стандартів у бізнес-процесах підприємства.

Вибір моделі корпоративних вимог до компетенцій технічних фахівців на підприємствах промислових галузей виробництва залежно від складності продукції та наявності унікальних якостей і можливостей персоналу в сучасних умовах дозволяє вирішити складне завдання оцінки компетенцій фахівців, що стає пріоритетним напрямком у зв'язку з не-

**Модель ключових корпоративних вимог до компетенцій інженера-конструктора  
машинобудівних і верстатобудівних підприємств**

[авторська розробка]

Модель ключових корпоративних вимог до компетенцій інженера-конструктора	<p><b><u>Вимоги до особистих якостей</u></b></p>
	<p>Орієнтація на досягнення результату і потреби замовників продукції; здібності до аналізу й обробки значного обсягу спеціалізованої інформації; концептуальне, конструкторське, технічне мислення; адаптованість до змін, чітке та якісне виконання завдань; енергійність, винахідливість; сміливість й усвідомлений ризик, взаємодопомога та взаємоповага; ініціативність, наполегливість, особиста відповідальність. Наявність творчих здібностей та генерування творчих ідей; комунікабельність при роботі в команді; системний пошук науково-технічної інформації за фахом; оперативне вирішування виробничих питань; бажання та здібність до оновлювання знань, умінь, навичок, до самовдосконалення та творчої роботи; етична норма поведінки</p>
	<p><b><u>Професійно-кваліфікаційні вимоги</u></b></p>
	<p>Повна вища освіта технічного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст); наявність другої освіти (економіст, менеджер, комп'ютерні технології) та знання іноземної мови для провідних фахівців; вік при прийомі на роботу – 23-45 років; стаж роботи із спеціальності – не менше одного року.</p> <p><i>Професійні знання:</i> стратегії розвитку підприємства, його обладнання, потужності підприємства: технічних можливостей; світових тенденцій розвитку техніки, обладнання, технологій, ринків збуту продукції; технічних характеристик та економічних показників кращих вітчизняних і світових аналогічних зразків; вимог міжнародних та вітчизняних стандартів якості продукції; технологічних вимог до виробів; умов монтажу і технічної експлуатації конструкцій, що проектуються; технічних вимог, які пред'являються до конструкцій, порядок їх сертифікації; передового вітчизняного і світового досвіду конструювання аналогічної продукції; систем і методів проектування, технічних розрахунків, процесів обробки типових деталей, властивостей металу і матеріалів, що застосовуються, матеріалознавство; методів аналізу технічного рівня об'єктів техніки і технології; методів економічного аналізу порівняльної ефективності, системного аналізу; сучасних засобів автоматизованого проектування та проектно-конструкторських розрахунків, комунікацій і зв'язку; основ технічної естетики, художнього конструювання, дизайну продукції; методів проведення наукових і патентних досліджень; документообігу, шляхів зниження собівартості продукції, що виготовляється; принципів і методів заощадливого виробництва.</p> <p><i>Професійні навички та вміння:</i> створювати якісні технічні і робочі проекти машин, обладнання і окремих елементів конструкцій на основі вимог замовників до експлуатації, аналізувати ефективність конструкцій на засадах техніко-економічних розрахунків, економічного, функціонально-вартісного аналізу; аналізувати ситуацію на ринку за допомогою ситуаційного та SWOT-аналізу, бенчмаркінгу; розробляти основну і супроводжувальну конструкторську документацію, проводити інтеграційні роботи, уніфікувати й модернізувати вироби; розробляти технічні завдання, планувати і проводити науково-дослідні роботи, організувати експериментальні дослідження, узагальнювати і оцінювати результати досліджень; формувати пропозиції щодо створення нової техніки з урахуванням тенденцій розвитку базових технологій, ринкової привабливості і заощадливого виробництва</p>
<p><b><u>Вимоги до виконання ключових функцій</u></b></p>	
<p>Аналіз світових тенденцій розвитку техніки і обладнання, напрямків стратегічного розвитку свого підприємства, фірм-замовників і конкурентів; розробка конкурентоспроможних нових ескізних, технічних і робочих проектів особливо складних та складних виробів з орієнтацією на потреби клієнтів; участь в проведенні експериментальних робіт, монтажу, налагоді, іспитах і здачі дослідних і виготовлених зразків машин, верстатів, конструкцій; проведення розрахунків техніко-економічної ефективності розробок і досліджень; проведення аналізу і перепроектування конструкторської документації, що надходить від інших організацій для ефективного її використання; формування висновків і відгуків до проектів стандартів, впровадження в виробництво рацпропозицій і винаходів; знаходження оптимальних шляхів проектування з мінімізацією витрат, уніфікацією вузлів і деталей; розробка та забезпечення реалізації програми сервісного обслуговування у замовників продукції. Знання основ економіки, організації виробництва, праці і управління; знання і дотримання технологічної та трудової дисципліни, правил і норм охорони праці та техніки безпеки, протипожежних заходів, законодавства про працю, правил внутрішнього трудового розпорядку, корпоративної культури</p>	
<p><b><u>Спеціальні умови</u></b></p>	
<p>Режим роботи: однозмінний з тривалістю робочого тижня 40 годин і робочого дня 8 годин, забезпечення безпечних умов праці; оснащення робочого місця сучасною оргтехнікою з необхідним ступенем доступу до корпоративної інформаційної системи. Погодинно-преміальна система оплати згідно штатного розкладу залежно від складності робіт з виплатою премії за основні результати господарської діяльності, премії-бонусу, премії за проектування та впровадження в виробництво нових виробів, машин, обладнання, що користуються попитом на ринку, винагорода за раціоналізацію та винаходи</p>	

обхідністю неухильного підвищення реальної ефективності бізнесу, і як наголошує професор О. Грішнова: «переймаючи міжнародний досвід, а в перспективі створюючи свої методи та підходи, можна сприяти виходу України на новий технологічний рівень організації праці, передусім у сфері управління персоналом, а відтак – підвищення її ефективності й розширення можливостей економічного та соціального розвитку» [15, с. 56]. Таким чином, сформовані та запропоновані для практичного застосування корпоративні вимоги до компетенцій інженера-конструктора як носія інтелектуального капіталу є важливою складовою програми стратегічного розвитку промислового підприємства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** На основі проведених досліджень встановлено, що створення моделей ключових корпоративних вимог до робочих місць та до компетенцій технічного фахівця промислового підприємства з урахуванням диференціації залежно від складності продукції та наявності унікальних якостей і можливостей персоналу дозволяє вирішити важливе завдання оцінки компетенцій і здійснювати якісний відбір персоналу на робочі місця. Слід зізнатися, що умови і порядок визначення вимог до компетенцій персоналу, їх оцінка на підприємствах проводиться самотужки з використанням різних способів, основними з яких є атестація та внутрішньофірмова сертифікація персоналу.

Настав час вивчити і поєднати практичні розробки провідних промислових підприємств з наукою, забезпечити їх тісний зв'язок з метою наближення теоретичних знань, що надаються в закладах вищої освіти, до потреб виробництва. Бажано було б на державному рівні розробити і затвердити єдині професійні стандарти згідно відповідних галузей промисловості, доручивши проведення оцінки персоналу спеціальним центрам на базі вищих навчальних закладів із залученням представників підприємств. Так, для машинобудівних і верстатобудівних підприємств, де є накопичений досвід (ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод», ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування»), роботу з проведення досліджень та розробки професійних стандартів, моделей ключових вимог до робочих місць і компетенцій працівників можна доручити Донбаській державній машинобудівній академії (ДДМА), яка має значну наукову базу, досвід і висококваліфіковані кадри. На базі ДДМА спільно з представниками провідних підприємств-роботодавців рекомендується створити спеціальний Центр, якому надати право розробки професійних стандартів, ключових вимог до компетенцій фахівців промислових галузей, а також незалежної і об'єктивної оцінки персоналу та його сертифікації згідно міжнародному стандарту ENISO/IEC 17024 «Загальні ви-

моги до органів з сертифікації персоналу» [16]. Таким чином, взаємодія науки і практики дозволить науковцям розробляти і практично реалізовувати рекомендації у сфері розвитку людського потенціалу галузі, а підприємцям – формувати високопрофесійний кадровий персонал, який буде впливати на ефективний розвиток і сприятиме підвищенню конкурентоспроможності промислових підприємств.

### Література

1. **Гець В.М.** Бар'єри на шляху розвитку промислового підприємства на інноваційній основі та можливостей їх подолання / В.М. Гець // Економіка України. – 2015. – № 1. – С. 4-25.
2. **Колот А.М.** Розвиток наук про працю та соціально-трудових відносин на засадах междисциплінарності / А.М. Колот // Питання політичної економії. – 2014. – № 4 (13). – С. 145-169.
3. **Ресурси** та моделі глобального економічного розвитку: монографія / [Д.Г. Лук'яненко, А.М. Поручник, А.М. Колот, Я.М. Столярчук та ін.]: за заг. редак. докторів економічних наук, професорів Д.Г. Лук'яненка, А.М. Поручника. – К.: КНЕУ, 2011. – С. 703, [1].
4. **Bartram D.** Introduction: A framework for examining organizationaleffectiveness / D. Bartram, I.T. Robertson, M. Callinen // *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*. – Chichester: Wiley, 2002. – P. 437–423.
5. **Bartram D.** Competency and individual performance / D. Bartram, I.T. Robertson, M. Callinen // *Modeling the world of work. Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*. – Chichester: Wiley, 2002. – P. 596–618.
6. **Campbell J.P.** Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology / J.P. Campbell, M.D. Dunnette, L.M. Hough // *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990. – Second edition, vol. 1. – P. 687-732.
7. **Хамел Гари.** Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Гари Хамел, Коимбатур Кришнариарао Прохалад. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 288 с.
8. **Спенсер Л.М.** Компетенции на работе / Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер; пер. с англ. – М.: Нипро. 2010. – 379 с.
9. **Довгань Л.Є.** Роль компетенцій в системі управління персоналом [Електронний ресурс] / Л. Є. Довгань, В.О. Пермякова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2011. – Вип. 20 (1). – С. 113-121. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npntu\\_e\\_2011](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npntu_e_2011).
10. **EngineersMobilityForum.** [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ie-agreements.com/EMF>.
11. **Каменська О.О.** Концепція управління людським капіталом промислового підприємства в умовах інноваційного розвитку / О.О. Каменська // Економічний вісник Донбасу. – 2016. – № 3. – С. 225-229.
12. **Модель** корпоративних вимог до працівника к спеціалісту машинобудівного підприємства. Свідectвo о

регистрации авторского права от 10.08.2006 г. № 17546 / И.В. Александров, В.С. Зайцев, В.И. Кулийчук, С.Н. Петрукевич. 13. **Суков Г.С.** Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика: монография / Г.С. Суков, И.Я. Тупік, научн. ред. В.М. Данюк. – К.: КНЭУ, 2008. – 232 с. 14. **Василенко В.Н.** Организация труда станочников: теория и практика повышения эффективности: монография / В.Н. Василенко, В.С. Зайцев; науч. ред. В.Н. Василенко; НАН Украины, Ин-т экономико-правовых исследований. – Донецк: Юго-Восток. – 2014. – 260 с. 15. **Гришнова О.А.** Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості і нові виклики / О.А. Гришнова, О.С. Заїчко // Вісник економічної науки України. – 2016. – № 2. – С. 52-56. 16. **Загальні вимоги до органів, що здійснюють сертифікацію персоналу згідно ISO/IEC 17024:2012: Наказ НААУ від 28.12.12 р. №163-я [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://naau.org.ua/files:ocinka>.**

**Зайцев В. С. Вибір моделі корпоративних вимог до компетенцій фахівця промислового підприємства**

Представлено теоретичні обґрунтування вибору ключових корпоративних вимог до компетенцій технічного фахівця промислового підприємства. Сформована та запропонована для практичного застосування модель ключових корпоративних вимог до компетенцій інженера-конструктора як носія інтелектуального капіталу, що є важливою складовою програми стратегічного розвитку машино- і верстатобудівних підприємств. Встановлено, що створення моделей ключових корпоративних вимог до компетенцій технічного фахівця підприємства залежно від складності продукції та наявності унікальних якостей і можливостей персоналу дозволить вирішити складне завдання оцінки компетенцій фахівця і здійснювати якісний відбір персоналу на робочі місця, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності промислових підприємств.

*Ключові слова:* персонал, інноваційний розвиток, стратегічні цілі, компетенція, професійно-кваліфікаційні вимоги, фахівець, оцінка результатів.

**Зайцев В. С. Выбор модели корпоративных требований к компетенциям специалиста промышленного предприятия**

Представлены теоретические обоснования выбора ключевых корпоративных требований к компетенциям технического специалиста промышленного предприятия. Сформирована и предложена для применения в практической деятельности модель ключевых корпоративных требований к компетенциям инженера-конструктора как носителя интеллектуального капитала, что является важной составляющей программы стратегического развития машино- и станкостроительных предприятий. Установлено, что создание моделей корпоративных требований к компетенции технического специалиста предприятия в зависимости от сложности продукции и наличия уникальных качеств и возможностей персонала позволит решить сложную задачу оценки компетенций специалиста и осуществлять качественный отбор персонала на рабочие места, что будет содействовать повышению конкурентоспособности промышленных предприятий.

*Ключевые слова:* персонал, инновационное развитие, стратегические цели, компетенция, профессионально-квалификационные требования, специалист, оценка результатов.

**Zaytcev V. The choice of the model of corporate requirements to the competence of a specialist of industrial enterprise**

Presents a theoretical justification of the selection of key corporate requirements competences technician industrial enterprises. Generated and proposed for the practical application of the model to key corporate requirements for the competence of an engineer-designer at as media of intellectual capital, an important component of the strategic development program of mechanical and machine-building enterprises. It is established that the creation of models of corporate requirements to the competence of the technical specialist depending on the complexity of the product and the availability of the unique qualities and capabilities of the staff will solve the difficult problem of estimating competency specialist and make a qualitative selection of personnel for jobs that will improve the competitiveness of industry enterprises.

*Keywords:* personnel, innovative development, strategic goals, competence, professional qualification requirements, specialist, evaluation of the results.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2017  
Прийнято до друку 22.06.2017