

*demographic problems. The analysis of the experience of the Baltic countries can be interesting and useful for Ukraine on the way to the European Union.*

*Key words: European Union, Baltic countries, value added, industry, agriculture, and depopulation.*

**ТАТЬЯНА ТКАЛИЧ**

г. Николаев

### **СТРАНЫ БАЛТИИ: ОПЫТ И ПРОБЛЕМЫ ВХОЖДЕНИЯ В ЕВРОПЕЙСКИЙ СОЮЗ**

*Балтийские республики были наиболее экономически развитыми в бывшем СССР. Однако современное состояние экономик стран Балтии существенно изменился за годы независимости.*

*Работа посвящена исследованию этапов вхождения стран Балтии в Европейский Союз. Выяснено направления структурных преобразований в экономике и определены существующие экономические и демографические проблемы. Анализ опыта стран Балтии может быть интересным и полезным для Украины на пути в Европейский Союз.*

*Ключевые слова: Европейский Союз, страны Балтии, добавленная стоимость, промышленность, сельское хозяйство, депопуляция.*

Стаття надійшла до редколегії 28.10.2016

УДК 338.242.2

**ОЛЕКСАНДР ЧЕНУША**

м. Київ

chenusha\_as@yahoo.com

## **КОНЦЕПЦІЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті визначено поняття компетентнісного управління як нового напрямку у концепції менеджменту. Обґрунтовано застосування компетентнісного підходу в управлінні та забезпеченні економічної безпеки підприємства як стану захищеності від негативних впливів в стратегічному аспекті. Визначено основні принципи, функції та механізм реалізації компетентнісного управління економічною безпекою підприємства. Проведено порівняння традиційного та компетентнісного управління підприємством.*

*Ключові слова: економічна безпека підприємства, кадровий потенціал, компетенції, компетентнісне управління, персонал.*

Сучасна концепція управління підприємством все більш зосереджується на персоналі, окреміж людині – особистості. З одного боку, персонал розглядається як рушійна сила для розвитку підприємства, а з іншого – при неефективному управлінні він може виступати «загрозою» для нього. З огляду на це, роль компетентнісного управління починає мати суттєвішу вагу у забезпеченні безпеки підприємства (як стану захищеності від негативних впливів) в стратегічному аспекті.

Дослідження питань економічної безпеки підприємства займаються вже тривалий час

та основні теоретичні напрацювання відображені у численних працях вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Я. Білоус, Н. Гапак, В. Геєць, Г. Клейнер, О. Ляшенко, В. Мунтіян, В. Олексієнко, В. Пономарьов та інші. При цьому теоретичні та практичні дослідження компетенцій активізувалися лише в кінці ХХ ст., зокрема, суттєвий вклад у розвиток даної тематики зробили Р. Бояцис, М. Головань, О. Грیشнова, Р. МакКлеланд, Н. Маркова, Л. Спенсер, Я. Тернер, Г. Хемел, А. Хін та інші. Таким чином, дослідження економічної безпеки підприємства в контексті

компетентнісного підходу набуває особливої актуальності та відповідності викликам сучасної господарської діяльності.

Метою даної статті є теоретичне обґрунтування компетентнісного управління економічною безпекою підприємства, визначення його основних принципів, функцій та переваг.

Варто зазначити, що компетентнісне управління є новою концепцією менеджменту щодо забезпечення ЕБП, яка припускає використання певних «управлінських знань і компетенцій» керівниками в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Компетентнісне управління – це процес ув'язування всіх необхідних складових діяльності підприємства шляхом реалізації функцій управління для досягнення певного результату, з урахуванням наявних «управлінських знань» і «управлінських компетенцій» керівниками в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Отже, під компетентнісним управлінням економічною безпекою підприємства (КУЕБП) будемо розуміти методи і види діяльності оперативного та стратегічного характеру, що направлені на протидію або адаптацію негативним чинникам і раціональне використання всієї сукупності ресурсів підприємства шляхом використання управлінських знань і управлінських компетенцій.

При цьому сутність КУЕБП полягає у використанні таких компетенцій керівника, які дозволяють підвищити цінність продукції підприємства для кінцевого споживача або його економічної ефективності, а також не можуть бути відтворені конкурентами. При цьому, компетенції не втрачають своєї цінності при їх використанні, а навпаки посилюються в процесі їх застосування та спільного використання. КУЕБП акцентує роль на самонавчанні персоналу в створенні ключових компетенцій, які, в свою чергу, є основою конкурентних переваг, і, крім того, надає особливого значення накопиченим знанням і досвіду підприємства як головному джерелу таких переваг. Крім того, варто зауважити, що наявні і потенційні ключові компетенції максимально ефективно розкриваються за умови відповідності таланту особи, вимог роботи і організаційного середовища. Тобто

КУЕБП є новим підходом до забезпечення сталого розвитку суб'єкта господарювання.

Таким чином, на підприємстві формується нова система уявлень щодо мети, завдань, принципів, функцій, методів та механізмів забезпечення економічної безпеки підприємства (ЕБП) шляхом використання інструментів компетентнісного управління, а саме «управлінських знань» і «управлінських компетенцій» в умовах мінливого зовнішнього середовища, тобто концепція КУЕБП. Результатом реалізації концепції КУЕБП має бути сталий розвиток підприємства не лише за рахунок нейтралізації загроз з боку зовнішнього середовища, а також і внутрішніх загроз – через підвищення компетентності персоналу, укріплення корпоративної культури, зниження рівня втрат ключових співробітників (рис. 1).

Варто зазначити, що концепція КУЕБП визначається загальними принципами компетентнісного управління і залежить від впливу зовнішніх чинників. Завдання компетентнісного управління ЕБП залежать від мети, і являють собою низку задач, які мають поступово вирішуватись, при цьому система управління ЕБП має постійно удосконалюватися, в тому числі за рахунок підвищення компетенцій персоналу, які задіяні в процесі забезпечення ЕБП.

Функції компетентнісного управління ЕБП конкретизують шляхи досягнення завдань і реалізуються через кадровий потенціал підприємства. Так, функція «виявлення загроз ЕБП та передача інформації про це суб'єкту управління» передбачає не лише пошук проблем щодо забезпечення ЕБП, але і правильне своєчасне інформування відповідального суб'єкта управління про наявну або потенційну загрозу. Наступна функція визначає в якій зі складових ЕБП є загроза і хто з персоналу буде відповідати за її діагностику.

«Формування сукупності показників для діагностики складових ЕБП» має на увазі, що профільний фахівець обирає методи, інструменти дослідження та аналізу виявлених проблем в залежності від складової (кадрової, фінансової, інформаційної, ресурсної, правової чи виробничої), при цьому він має бути проінформований про стратегічні



Рис. 1. Концепція компетентнісного управління економічною безпекою підприємства. Складено автором на основі [1; 3]

цілі та завдання підприємства, актуальні чинники впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Забезпечити досягнення ЕБП має «створення необхідних норм і правил роботи». Реалізація цієї функції дозволяє в певній мірі вирішити проблеми пов'язані з поділом праці в апараті управління, проблему конфліктів, питання пов'язані з наявністю єдиної бази даних, інформаційною закритістю окремих структурних ланок, невизначеності в розподілі і формулюваннях відповідальності, пов-

новажень і правил взаємодії тощо. Окрім того, вона передбачає формування та підтримку традицій корпоративної культури підприємства, професійної етики як чинників забезпечення ЕБП, в тому числі нейтралізації «неблагонадійності» («деякий динамічний процес, що змінюється в часі під впливом зовнішніх і внутрішніх причин, і що відображає готовність індивіда вжити заходів, які в його соціально-культурному середовищі вищого рівня можуть бути розцінені, як порушення існуючих норм і традицій») [2].

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика особливостей традиційного і компетентнісного управління**

Особливість	Характеристика	
	Традиційне управління	Компетентнісне управління
Безперервність	Процеси виникають та здійснюються безперервно, що обумовлює сталість управління	Управління орієнтується на поступальне навчання і розвиток співробітників для поліпшення виконання роботи, створення потенціалу для зростання і розвитку впродовж усього часу роботи на підприємстві
Нерівномірність	Процеси управління відбуваються нерівномірно в часі	
Циклічність	Всі процеси управління відбуваються у вигляді взаємопов'язаних елементів та процедур, які в сукупності дають управлінський цикл	Домінуючі цінності, унікальні знання, навички і досвід, придбані працівниками, повинні поширюватися всередині підприємства, щоб поліпшити результати роботи, зберегти і примножити конкурентні переваги
Послідовність	Спостерігається певна послідовність у виконанні операцій над елементами управління	
Змінність	Процес управління постійно змінюється через мінливість середовища	
Сталість	Одночасне протікання багатьох процесів не має хаотичного характеру, а навпаки, створює стійкість діяльності підприємства	Розробка тактичних і стратегічних рішень здійснюється з урахуванням взаємозв'язків між процесами, що відбуваються, а також аспектами управління персоналом
Ефективність	В результаті дії суб'єкта на об'єкт має бути отримано результат, який можна порівняти з метою функціонування підприємства	Персонал повинен забезпечувати необхідний рівень досягнення економічного, організаційного і соціального ефектів, тим самим сприяти підвищенню ефективності підприємства
Саморозвиток	-	Створення умов для самонавчання і самовираження співробітників для активізації внутрішніх механізмів розвитку, що забезпечують зростання мотивації до ефективної праці, підвищення задоволення роботою, повніше розкриття професійного і особистісного потенціалу

Особливості процесу управління, при їх врахуванні в діях керівників, створюють системний (синергетичний) ефект управління

Як правило, неблагонадійний персонал порушує корпоративні правила та норми, в тому числі, розголошує службову інформацію та відкриває корпоративні таємниці. В залежності від поставлених завдань і наявного кадрового ресурсу відбувається «формування нових компетенцій персоналу, а також переміщення існуючих та їх конфігурація для забезпечення ЕБП». Тобто менеджер підприємства в залежності від компетенції співробітника може його залучати або відлучати від роботи щодо ЕБП, формувати тимчасові команди (штаби) щодо роботи над певним завданням, вимагати від працівника поліпшення та розширення професійних компетенцій. «Розробка інструкцій і стимулів для персоналу, що забезпечує адаптивність підприємства до змін середовища» передбачає формування правил підбору кадрів, розвитку та мотивації персоналу задіяного в процесі забезпечення ЕБП.

Як зазначалось, головним чинником ЕБП є кадри, тому інструментарієм забезпечення є компетентнісне управління, яке відрізняють від традиційної концепції не лише принципами, але й іншими властивостями (табл. 1).

Певні властивості процесу управління характерні як для традиційного, так і для компетентнісного управління: нерівномірність, послідовність і змінність. Інші процеси відбуваються з суттєвими відмінностями: безперервність, циклічність, сталість та ефективність, – при компетентнісному управлінні орієнтується на персонал, його компетенції та особистісні характеристики. Проте, на відміну від традиційного процесу управ-

ління, компетентнісне має на увазі ще й постійний саморозвиток персоналу.

Таким чином, особливості процесу компетентнісного управління, при їх врахуванні в діях керівників, тобто активне використання управлінських компетенцій, створюють синергетичний ефект управління.

Реалізація заходів щодо компетентнісного управління ЕБП відбувається через використання певного механізму, який включає: алгоритм компетентнісного управління ЕБП, методи компетентнісного управління ЕБП, відповідні інструменти та обов'язково форми зворотного зв'язку з об'єктами управління.

Таким чином, концепція компетентнісного управління ЕБП призначена для формування загального теоретичного підходу щодо реалізації «управлінських знань» і використання «управлінських компетенцій». При цьому загальна концепція компетентнісного управління ЕБП буде зазнавати змін в залежності від сфери діяльності, масштабу підприємства, кількості співробітників, моделі менеджменту, залежності від контактних аудиторій та зовнішнього оточення тощо.

#### Список використаних джерел

1. Мацеха Д. С. Функціональні складові економічної безпеки та показники їхньої оцінки для підприємств легкої промисловості / Д. С. Мацеха // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2013. — Вип. 1. — С. 128—133.
2. Мекуленко В. К. Корпоративная безопасность / В. К. Мекуленко, Р. А. Пронь // [Електронний ресурс] — Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/14\\_NPRT\\_2011/Economics/6\\_86324.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2011/Economics/6_86324.doc.htm).
3. Чуланова О. Л. Інтеграція концептуальних основ компетентнісного підходу до стратегічного управління персоналом організації / О. Л. Чуланова // Стратегія економічного розвитку України. — 2013. — № 33. — С. 212—219.

**OLEKSANDR CHENUSHA**  
Kyiv

#### THE COMPETENCY MANAGEMENT CONCEPT OF ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY

*In this research article it was defined the concept of competency management as a new direction in the management concept. It was theoretically substantiated the application of competency approach to management and ensuring of economic security as a condition of protection from negative influences in the strategic aspect. It was defined the basic principles, functions and mechanism for implementing competency management of economic security. It was compared the traditional and competency management.*

*Key words: economic security, human resources, competencies, competency management, personnel.*

**АЛЕКСАНДР ЧЕНУША**  
г. Киев

### **КОНЦЕПЦИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*В данной научной статье определено понятие компетентностного управления как нового направления в концепции менеджмента. Теоретически обосновано применение компетентностного подхода в управлении и обеспечении экономической безопасности предприятия как состояния защищенности от негативных воздействий в стратегическом аспекте. Определены основные принципы, функции и механизм реализации компетентностного управления экономической безопасностью предприятия. Проведено сравнение традиционного и компетентностного управления предприятием.*

*Ключевые слова: экономическая безопасность предприятия, кадровый потенциал, компетенции, компетентностное управления, персонал.*

Стаття надійшла до редколегії 21.11.2016