

УДК 331.1

ТАБОЛІНА Д.А., КУЧИНСЬКИЙ В.А.

## КОМПЕТЕНТНОСНИЙ ПІДХІД ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Розроблено методичний підхід до управління кадровим потенціалом підприємства, який ґрунтується на основі системи управління талантами і використанні компетентісного підходу до управління персоналом. Використання запропонованого методичного підходу допоможе виявити на підприємстві необхідність розвитку потенціалу і підвищення ефективності його використання та розробити відповідні заходи, які підвищать ефективність використання як персоналу підприємства, так і інших ресурсів підприємства, що забезпечить підприємству конкурентоспроможність і сталий економічний розвиток.

**Ключові слова:** Управління персоналом, кадровий потенціал, управління кадровим потенціалом, компетентносний підхід, модель компетентностей, управління талантами.

A methodical approach to the management of the personnel potential of the enterprise has been developed, which is based on the talent management system and the use of a competent approach to personnel management. The use of the proposed methodical approach will help identify the need for the development of potential and increase the efficiency of its use at the enterprise and develop appropriate measures that will increase the efficiency of the use of both the enterprise's personnel and other resources of the enterprise, which will ensure the enterprise's competitiveness and sustainable economic development.

**Key words:** Human resources management, personnel potential, management of personnel potential, competency approach, competency model, talent management.

**Вступ.** Ефективне управління підприємством практично неможливе без ефективного використання трудового потенціалу людських ресурсів [1, с. 8].

У діяльності будь-якого підприємства особливо важлива роль відводиться персоналу. Основна особливість персоналу в тому, що, крім виконання виробничих функцій, працівники підприємства є активною складовою виробничого процесу, сприяють зростанню виробництва [1, с. 8].

Управління кадровим потенціалом підприємства передбачає, що висококваліфіковані працівники підприємства будуть застосовувати нові знання і технології, організаційні та управлінські рішення, виконувати розробки і виготовляти інноваційну продукцію. Увесь цей процес підлягає планомірному впливу та регулюванню з боку працівників на етапі формування, розподілу та їх використання на підприємстві [1, с. 26].

**Аналіз стану питання.** У час стрімкого розвитку інформаційних технологій, прискорення темпів НТП, процеси управління кадрами вимагають принципово нового й особливого ставлення до важливості людського фактору.

У сучасних умовах господарювання зростає роль інтелектуального людського капіталу, який володіє потенціалом інноваційних ідей, ініціатив та особливими індивідуальними якостями. Ця тенденція потребує ефективного управління талановитим персоналом та формування якісно нової системи управління талантами на підприємстві. Де ключовими завданнями керівництва є розвиток та утримання талановитих людей, які мають комплекс цінних для компанії знань, які підкріплені професійним досвідом.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Питанням управління трудовим та кадровим потенціалом присвячено багато робіт вчених-економістів: Бажан І.І. [2], Васильченко В.С. [3], Гриньова В.М. [1], Гриненко А.М. [3], Грішнова О.А. [3], Довбенко В.І. [4], Краснокутська Н.С. [5], Колот А.М. [6], Мельник В.М. [4], Новікова М.М. [7], Осовська Г.В. [8], Перерва П.Г. [9], Писаревська Г.І. [1] та інші. Однак, незважаючи на значне коло наукових досліджень з цієї проблематики, поки що не створено цілісного механізму управління

трудовим потенціалом підприємства, особливо кадровим потенціалом [1].

**Мета дослідження.** Метою статті є розробка методичного підходу до управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах глобалізації та інтеграції раціональне використання кадрового потенціалу полягає у повному виявленні й реалізації здібностей кожного працівника підприємства, використанні праці творчого характеру, підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників за рахунок стимулювання і оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат.

Фактори, що впливають на управління кадровим потенціалом зображені на рис. 1.

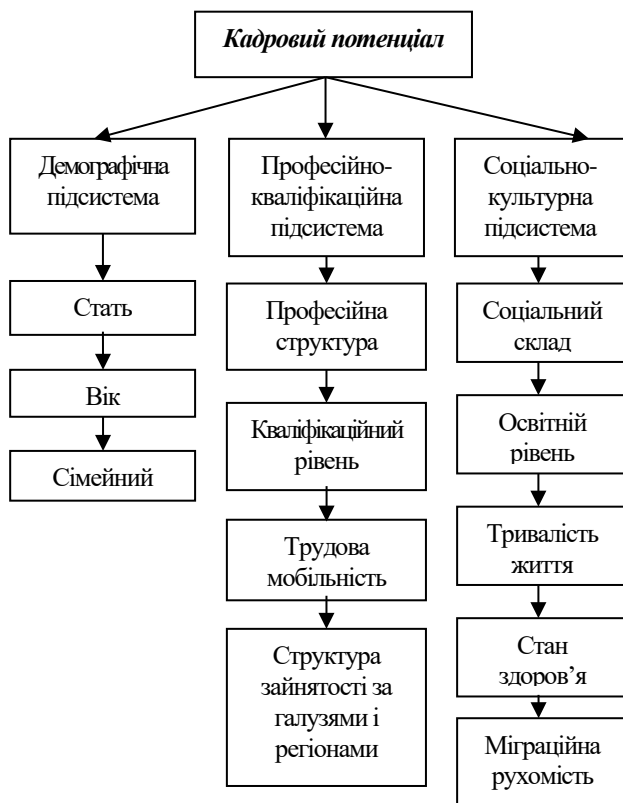


Рис. 1 – Фактори впливу на кадровий потенціал підприємства

Окрім перелічених факторів, на формування та використання кадрового потенціалу впливають досягнення науково-технічного прогресу, а саме введення нових технологій і нового устаткування, освоєння нових видів продукції в умовах жорсткої конкурентної боротьби обумовлюють постійне оновлення теоретичних і

практичних знань працівників підприємства у зв'язку із зміною обсягів і змісту виконуваних ними функцій. Це враховується при наборі нових працівників на роботу або при розробці систем стимулювання праці, а також кар'єрного просування на підставі зростання професійної майстерності, знань, досвіду роботи персоналу підприємства.

У зв'язку з цим виникає потреба у розробці методології управління кадровим потенціалом, яка буде відповідати наступним принципам сучасного стану господарювання [1]:

1) принцип системності формування кадрового потенціалу (базується на сприйнятті кадрового потенціалу як цілісної, взаємозалежної динамічної системи, яка охоплює всі категорії працівників);

2) принцип поваги до людини, який визначає спосіб мислення керівництва, при якому потреби та інтереси співробітників є першочерговими серед пріоритетів організації (всі співробітники підприємства мають рівні умови, несуть колективну відповідальність за результати спільної діяльності та мають достатньо гнучкі функції);

3) принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства (або принцип орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу) заснований на тому, що ядро утворюють сукупні здібності працівників організації, які необхідні для того, щоб вибрати, виконувати та координувати дії, які забезпечують організації стратегічні переваги;

4) принцип комплементарності управлінських ролей, який проявляється через взаємодію професійної та політичної складових кадрового складу підприємства.

Через те, що більшість підприємств вкладають великі інвестиції у нових співробітників, а не в те, щоб виявити таланти в наявних, вони втрачають потенційно талановитих фахівців. Тому доцільним є побудова методичного підходу до управління кадровим потенціалом підприємства на основі системи управління талантами і з використанням компетентісного підходу до управління персоналом.

Поняття таланту у бізнес-середовищі можна визначити як високий потенціал людини, набір певних знань, навичок та компетенцій, якими володіє співробітник, їх комплексне застосування для вирішення

робочих завдань та високих досягнень і результатів.

Найбільш значущі критерії оцінки талантів – компетенції і потенціал. Їх фактичний і потенціальний рівні можна оцінити, шляхом оцінювання професійних компетентностей.

Система управління потенціалом перспективних, талановитих працівників передбачає цілісний підхід до роботи із співробітниками, які володіють високим потенціалом розвитку здібностей у сфері лідерства й менеджменту, здатними у перспективі посісти ключові посади.

Використання сучасних підходів до управління персоналом для підвищення ефективності функціонування і конкурентоспроможності підприємства набуває все більшого значення з огляду на те, що інноваційний підхід до розвитку передбачає формування працівників, які не тільки володіють знаннями, вміннями та навичками, але мають бажання, здібності і спрямованість на їх ефективне використання в трудовому процесі, що дозволить підприємству успішно конкурувати на ринку [10].

З'явилась необхідність в понятті, яке вбирає в собі не тільки кваліфікацію, а й



Рис. 2 – Методичний підхід до управління кадровим потенціалом підприємства

Автором був запропонований ключовий набір професійних та особистісно-ділових компетентностей для персоналу підприємства, який включає здатності: використовувати

соціальну поведінку, здібність працювати в групі, ініціативність і готовність ризикувати. Таким поняттям стало компетенція. Компетентність – це критеріально-поведінкова характеристика працівника, яка важлива для ефективного виконання роботи у відповідності з певними вимогами, які пред'являються робочим місцем і умовами, в яких реалізується трудовий процес. З'являється можливість сконцентрувати увагу на ключових питаннях трудової поведінки, які впливають на результат, при цьому зберігається можливість використовувати поняття компетентності для опису тих знань і вмінь, які очікуються від працівників для ефективного виконання ними своїх обов'язків [10].

Модель компетентностей – це повний набір характеристик, який дозволяє людині успішно виконувати функції, що відповідають її посаді. Тому вона є основою на якій будується система управління персоналом [10].

Розроблений методичний підхід до управління кадровим потенціалом підприємства на основі системи управління талантами і з використанням компетентісного підходу до управління персоналом представлений на рис. 2.

професійно профільовані знання в сфері діяльності компанії; мотивувати персонал; вести переговори; управляти конфліктами; формувати корпоративну культуру компанії; до ділових

комунікацій у професійній сфері, знання основ ділового спілкування; приймати рішення; контролювати роботу підлеглих; організувати роботу компанії (підрозділу) та особисту та інноваційна сприйнятливість (табл. 1).

Таблиця 1 – Найважливіші професійні та особистісно-ділові компетентності працівників підприємства

№ з/п	Назва компетентності
1	Здатність використовувати професійно профільовані знання в сфері діяльності компанії
2	Здатність мотивувати персонал
3	Здатність вести переговори
4	Здатність управляти конфліктами
5	Здатність формувати корпоративну культуру компанії
6	Здатність до ділових комунікацій у професійній сфері, знання основ ділового спілкування
7	Здатність приймати рішення
8	Здатність контролювати роботу підлеглих
9	Здатність організувати роботу компанії (підрозділу) та особисту
10	Інноваційна сприйнятливість

Даний набір компетентностей з описом оціночної шкали представляє модель

компетентностей, яку можна використовувати для оцінки потенціалу працівників і рівня його використання.

Для врахування важливості кожної компетентності в роботі персоналу, з допомогою експертів і використанням методики попарного порівняння, були визначені вагові коефіцієнти кожної із них (табл. 2 і 3).

Вагові коефіцієнти допоможуть під час управління кадровим потенціалом враховувати корпоративно значимі компетентності персоналу і акцентувати увагу на перспективних напрямках розвитку кваліфікації працівників.

Середньозважена оцінка групи експертів наведена у табл. 3.

Визначення фактичного рівня прояву компетентностей керівної ланки працівників підприємства зображено у табл. 4. Оцінка проводиться за 9 бальною шкалою з урахуванням вагових коефіцієнтів.

Таблиця 2 – Визначення вагових коефіцієнтів за допомогою методики попарного порівняння

№ компетентності	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Оцінка важливості компетентності	Ваговий коефіцієнт компетентності
1	x	0	1	0	1	1	0	1	0	0	4	0,089
2	1	x	1	1	1	1	0	1	0	1	7	0,156
3	0	0	x	0	0	1	0	0	0	1	2	0,044
4	1	0	1	x	1	1	0	1	0	1	6	0,133
5	0	0	1	0	x	1	1	1	1	1	6	0,133
6	0	0	0	0	0	x	0	0	0	1	1	0,023
7	1	1	1	1	0	1	x	1	0	0	6	0,133
8	0	0	1	0	0	1	0	x	0	0	2	0,044
9	1	1	1	1	0	1	1	1	x	0	7	0,156
10	1	0	0	0	0	0	1	1	1	x	4	0,089
Всього:											45	1

Таблиця 3 – Середньозважена оцінка вагових коефіцієнтів групи експертів

№ компетентності	Експерти					Сума	Середньозважена оцінка
	Боженко А.	Глушко Т.	Вакуленко С.	Волощук П.	Довгань О.		
1	0,091	0,089	0,089	0,099	0,090	0,458	0,0916
2	0,163	0,156	0,153	0,145	0,149	0,766	0,1532
3	0,050	0,044	0,043	0,048	0,025	0,210	0,042
4	0,128	0,133	0,125	0,135	0,141	0,662	0,1324
5	0,100	0,133	0,140	0,110	0,144	0,627	0,1254
6	0,050	0,023	0,025	0,031	0,027	0,156	0,0312
7	0,128	0,133	0,125	0,135	0,141	0,662	0,1324
8	0,051	0,044	0,049	0,040	0,049	0,233	0,0466
9	0,140	0,156	0,151	0,158	0,144	0,749	0,1498
10	0,099	0,089	0,100	0,099	0,090	0,477	0,0954

Таблиця 4 – Фактичний рівень прояву компетентностей працівників

№ з/п	Назва компетентності	Ваговий коефіцієнт	Бойко П.		Ковтун Г.		Коваль Н.	
			О	ЗО	О	ЗО	О	ЗО
1	Здатність використовувати професійно профільовані знання в сфері діяльності компанії	0,092	5	0,46	8	0,736	7	0,644
2	Вміння мотивувати персонал	0,153	6	0,552	7	0,644	8	0,736
3	Вміння вести переговори	0,042	7	0,644	6	0,552	4	0,368
4	Вміння управляти конфліктами	0,132	7	0,644	8	0,736	5	0,46
5	Вміння формувати корпоративну культуру компанії	0,125	6	0,552	9	0,828	7	0,644
6	Здатність до ділових комунікацій у професійній сфері, знання основ ділового спілкування	0,031	8	0,736	8	0,736	6	0,552
7	Вміння приймати рішення	0,132	5	0,46	7	0,644	2	0,184
8	Вміння контролювати роботу підлеглих	0,047	7	0,644	5	0,46	8	0,736
9	Вміння організувати роботу компанії (підрозділу) та особисту	0,15	5	0,46	9	0,828	9	0,828
10	Інноваційна сприйнятливість	0,096	2	0,184	6	0,552	9	0,828
Всього:		1	-	5,336	-	6,716	-	5,98

Таблиця 5 – Потенційно можливий рівень прояву компетентностей для кожного працівника

№ з/п	Назва компетентності	Ваговий коефіцієнт	Бойко П.		Ковтун Г.		Коваль Н.	
			О	ЗО	О	ЗО	О	ЗО
1	Здатність використовувати професійно профільовані знання в сфері діяльності компанії	0,092	5	0,46	9	0,828	7	0,644
2	Вміння мотивувати персонал	0,153	8	0,736	9	0,828	8	0,736
3	Вміння вести переговори	0,042	9	0,828	6	0,552	8	0,736
4	Вміння управляти конфліктами	0,132	9	0,828	8	0,736	9	0,828
5	Вміння формувати корпоративну культуру компанії	0,125	6	0,552	9	0,828	7	0,644
6	Здатність до ділових комунікацій у професійній сфері, знання основ ділового спілкування	0,031	9	0,828	9	0,828	6	0,552
7	Вміння приймати рішення	0,132	9	0,828	9	0,828	6	0,552
8	Вміння контролювати роботу підлеглих	0,047	7	0,644	8	0,736	8	0,736
9	Вміння організувати роботу компанії (підрозділу) та особисту	0,15	8	0,736	9	0,828	9	0,828
10	Інноваційна сприйнятливість	0,096	8	0,736	8	0,736	9	0,828
Всього:		1	-	7,176	-	7,728	-	7,084

Порівняти фактичний та потенційно можливий рівень прояву визначених компетентностей працівників можна за допомогою діаграми радарів (рис. 2, 3, 4).

Інструмент, завдяки якому буде відбуватися пошук талантів підприємства без зайвих витрат для керівництва – матриця оцінки за двома факторами – ефективність та потенціал (рис. 5).

Потенційно можливий рівень прояву визначених компетентностей працівників підприємства визначено за допомоги методу 360 градусів (табл. 5).

Відповідно до сформованої матриці, можна виділити наступні типи працівників:

1) «лідер» – працівник чітко усвідомлює свої цілі та цілі компанії, у повній мірі виконує свої обов'язки та готовий до більш високих звершень;

2) «потенційний лідер» – працівник, який вже на шляху до становлення справжньою «зіркою» підприємства, проте потребує чіткого плану по досягненню мети;

3) «потенційно цінний працівник» – працівник, який у повній мірі виконує поставлені перед ним завдання, проте потребує мотиваційного розвитку свого потенціалу;

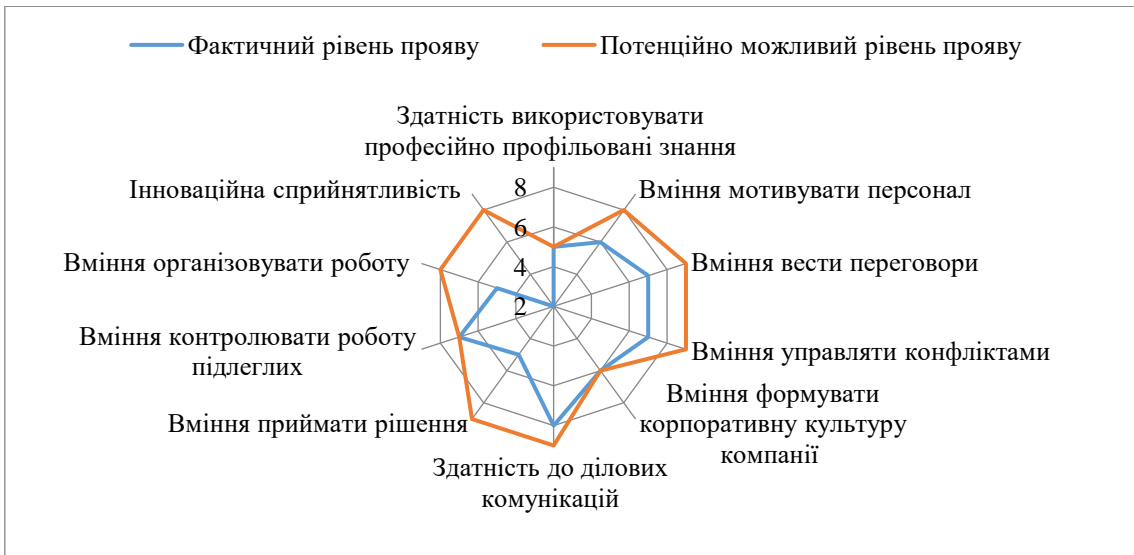


Рис. 2 – Діаграма радарів оцінки потенціалу Бойко П.

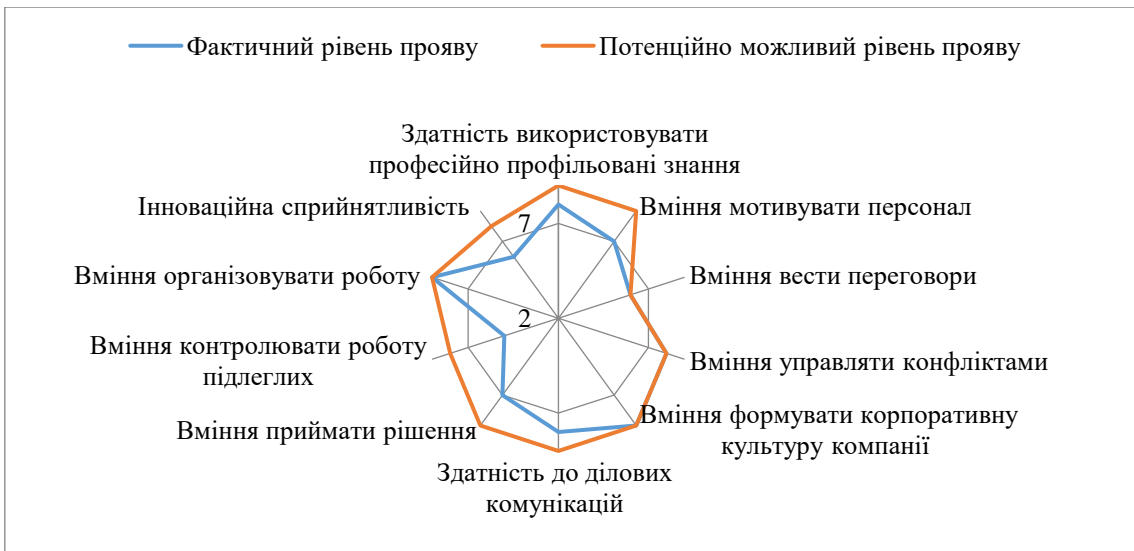


Рис. 3 – Діаграма радарів оцінки потенціалу Ковтун Г.



Рис. 4 – Діаграма радарів оцінки потенціалу Коваль Н.



Рис. 5 – Матриця використання потенціалу працівників

4) «високопродуктивний» – працівник, якого необхідно спрямовувати на покращення кваліфікаційних та особистісних навичок для подальшого просування кар’єрними сходами;

5) «основний співробітник» – відмінний виконавець, для якого необхідно розробити план розвитку з метою виявлення потенціалу;

6) «потребує особливої уваги» – незважаючи на те, що такий працівник має певний рівень потенціалу, усі заходи мають бути спрямовані на підвищення його продуктивності та розвиток відповідних умінь;

7) «надійний виконавець» – існує невелика ймовірність просування таких працівників кар’єрними сходами, проте до них необхідно застосовувати засоби стимулювання, з метою утримання їхньої концентрації на виконанні поточних завдань;

8) «рядовий співробітник» – працівник зі стабільним рівнем ефективності, на якого слід звернути особливу увагу з метою недопущення професійного вигорання;

9) «перебуває в зоні ризику» – працівник, який не справляється зі своїми обов’язками та демонструє низький рівень потенціалу та може опинитися під загрозою звільнення або переведення на іншу посаду.

Таким чином, було визначено до якого типу відносяться оцінені працівники компанії. В табл. 6 наведені результати оцінки цих працівників за методом матриці ефективність-потенціал.

#### Список літератури:

- 1.Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
2. Управління трудовим потенціалом : навч. посібн. / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О. А. Грішнова та ін. – К. : КНЕУ, 2005. – 404 с.
- 3.Бажан І. І. Трудовий потенціал України: формування та використання / І. І. Бажан. – Донецьк : Юго-Восток, 2006. – 144 с.

Для лідерів необхідно створити такі умови, які б підтримували високий потенціал та ефективність роботи, наприклад залучення працівника до вирішення задач на рівні підприємства, організація внутрішньо фірмових навчальних заходів та впровадження мотивуючої корпоративної культури. Що стосується потенційних лідерів, то їх необхідно стимулювати, перш за все, для збільшення продуктивності праці, шляхом покращення умов праці, організації цільових курсів підвищення кваліфікації і так далі.

Таблиця 6 – Результати оцінки працівників, які займають керівні посади на підприємстві

№ з/п	Працівник	Рівень потенціалу	Рівень ефективності	Тип працівника
1	Бойко П.	7,2	5,3	«потенційний лідер»
2	Ковтун Г.	7,7	6,7	«лідер»
3	Коваль Н.	7,1	6	«потенційний лідер»

**Висновки.** Використання запропонованого методичного підходу до управління кадровим потенціалом підприємства допоможе виявити на підприємстві необхідність розвитку потенціалу і підвищення ефективності його використання та розробити відповідні заходи, які підвищать ефективність використання як персоналу підприємства, так і інших ресурсів підприємства, що забезпечить підприємству конкурентоспроможність і сталий економічний розвиток.

- 4.Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. – 2-е вид., випр. і доп. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 232 с.
- 5.Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : Навч. Посібник / Краснокутська Н. С. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

- 6.Колот А. М. Соціально-трудова відносина : теорія і практика регулювання / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2003. – 230 с.

7.Новікова М. М. Системне управління трудовим потенціалом підприємства : монографія / М. М. Новікова. – Х. : ХНЕУ, 2008. – 211 с.

8.Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / [Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька]; за ред. С. В. Кліменчук. – К. : Кондор, 2003. – 223 с.

9.Перерва П. Г. Розвиток ринкового потенціалу підприємств на основі ефективного формування і використання людського капіталу / П. Г. Перерва, В. А. Кучинський // Економічний журнал Одеського політехнічного університету = Economic journal Odessa polytechnic university. – 2019. – № 3 (9). – С. 94-103.

10. Кучинський В.А. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій / В.А. Кучинський, О.М. Гудан // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – №4. – С. 45-51.

11. Кучинський В. А. Визначення напрямків розвитку кадрового потенціалу підприємства / В. А. Кучинський, О. В. Мазенков, І. С. Локтіонова // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2014. – № 33 (1076). – С. 148-154.

### *Бібліографічні описи / Bibliographic descriptions*

**Компетентносний підхід як основа управління кадровим потенціалом підприємства / Д.А. Таболіна, В.А. Кучинський // Електронна збірка наукових праць «E-КОНОМІКА». – Х. : НТУ «ХПІ». – 2022. - № 1(6). – С. 3-10**

**A competent approach as a basis for managing the company's personnel potential / D.A. Tabolina, V.A. Kuchynskiy // Electronic collection of scientific papers "E-CONOMICS". – Kharkiv : NTU "KhPI". - 2022. - № 1(6). - P. 3-10**

### *Відомості про авторів / About the Authors*

**Таболіна Дар'я Андріївна** – магістрант, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», e-mail: dar'ia.tabolina@emmb.khpi.edu.ua

**Кучинський Володимир Анатолійович** – к.е.н., доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», e-mail: volodymyr.kuchynskiy@khpi.edu.ua

**Tabolina Daria Andriivna** – student, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», e-mail: dar'ia.tabolina@emmb.khpi.edu.ua

**Kuchynskiy Volodymyr Anatoliyovych** – Ph.D., Associate Professor, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», e-mail: volodymyr.kuchynskiy@khpi.edu.ua

Посилання на статтю / Reference to the journal article:

**КОМПЕТЕНТНОСНИЙ ПІДХІД ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА [Електронний ресурс] / Д.А. ТАБОЛІНА, В.А. КУЧИНСЬКИЙ // «E-КОНОМІКА». Електронна збірка наукових праць. – 2022. – № 1 (6). – С. 3-10. – Режим доступу до журн.: <http://e-conomics.hpi.kh.ua/index.php/journal/article/view/102>**