

Вважається, що цей показник більш комплексно відображає здатність країни до інноваційної діяльності, на відміну від витрат на НДДКР. Крім вказаних витрат, він включає в себе ще витрати на дизайн, маркетинг, чисельність зайнятих у науковій сфері, число отриманих патентів, розвиток сфери освіти.

Можна зробити висновки, що необхідно розвивати законодавчу базу для більш тісного співробітництва державного та підприємницького сектору, оскільки тільки при ефективному, стимулюючому розвитку підприємств Україна буде економічно стабільною та розвиненою.

#### **Список використаних джерел**

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 року № 40-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>. – Назва з екрану.
2. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 08.09.2011 року № 3715-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>. – Назва з екрану.
3. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. – Назва з екрану.
4. Філіппова С.В. Особливості процесу комерціалізації інноваційних розробок промислового підприємства [моногр.] / С.В. Філіппова, Ю.В. Ковтуненко. – Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2013. – 214 с.

**Аннаев Б.** *Инновационная деятельность: особенности осуществления в современных условиях.* В статье представлена нормативно-правовая база регулирования инновационной деятельности в стране, рассмотрены статистические данные за последние годы и определены причины спада инновационной активности предприятий.

**Annayev B.** *Innovative activity: features of realization in modern terms.* In the article is presented the normatively-legal base of adjusting of innovative activity inside the country, are considered statistical data of the last few years and reasons of slump of innovative activity of enterprises.

УДК 657.421.3

**Арапова Е.Н.,**  
Одесский национальный  
политехнический университет

#### **ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.**

*Рассмотрен компетентностный подход в управлении промышленного предприятия, как основной способ увеличения стоимости человеческого капитала всей компании. Компетентностный подход на сегодняшний день позволяет разработать систему, соединяющую требования бизнеса и управления персоналом.*

*Современные модели компетенций задают систему координат, которая позволяет выявить не только, и не столько, наиболее профессионально компетентных работников, но и работников, которые смогут быть максимально эффективны в рамках конкретной организационной культуры.*

*Рассмотрены понятия модели компетенций, а так же использование моделей компетенций в системе управления персоналом компании. Предложена к рассмотрению характеристика компетенций, а также задачи собеседования как метода текущей оценки уровня компетенции работника*

Эффективная модель компетенций представляет собой инструмент, который может применяться на любом этапе кадровой политики и работы с персоналом. Выделяя ключевые факторы, легко составить список требований к квалификации и личностным качествам работника. Объективные и прозрачные критерии оценки сделают процедуру подбора персонала более прозрачной. Таким же образом модель компетенций можно использовать для решения задач, связанных с оценкой и аттестацией работников. В этой связи уровни развития компетенций можно рассматривать как объективные критерии оценки. При обучении персонала такая система также способна оказать существенную помощь. Оценив текущий уровень развития компетенций, можно точно сформулировать запрос, цели и задачи обучения, подобрать эффективную и актуальную программу обучения персонала. Измерение результатов до и после обучения позволит объективно оценить его эффективность.

В заключение, еще раз хочется обратить внимание на то, что модель компетенций представляет собой четкую, прозрачную и понятную систему, позволяющую эффективно решать наиболее сложные задачи кадровой политики на промышленном предприятии.

**Постановка проблемы.** С марта 2007 года Украина официально признана мировым сообществом как государство с рыночной экономикой. Это вызвало необходимость для отечественных предприятий формировать такую систему управления промышленного предприятия, при которой работнику станет невыгодным пассивное участие в производстве, то есть привлечь его к управлению компаний.

Предприятия Украины нуждаются в применении зарубежного опыта при организации кадровой работы. Полезным будет внедрение на отечественных предприятиях коллективных форм организации труда, что будет способствовать повышению эффективности производства и совершенствования трудовых отношений, а также привлечения работников к управлению производством путем создания на предприятиях производственных советов, состоящих из рабочих (на примере Германии[3]) и совместных комитетов менеджеров и рабочих (на примере США[3]). Необходимо воплотить в жизнь отдельные аспекты системы управления персоналом: преданность идеалам фирмы, подход к человеку, как к личности, т.е. выявление разнообразных способностей работника, с тем, чтобы они были в максимальной степени использованы в процессе производства, а человек стремился бы к процветанию фирмы, в которой он работает[3]. Добиться данного результата по нашему мнению возможно через систему внедрение компетентной модели управления персоналом промышленного предприятия.

**Анализ последних публикаций.** Після розкриття, у 70-х роках минулого сторіччя, терміну компетенції персоналу Р. МакКлеланд, Р. Бояцис, Л.М. Спенсер та С.М. Спенсер було створено чимало наукових підходів щодо розробки, використання та аналізу моделей компетенцій. Одними із останніх дослідників можна виділити О. Леонову та О. Колосову, які охарактеризували універсальність компетенцій у межах організації, зобразили технологію розробки компетенцій кожної посади у взаємозв'язку із баченням місії та цінностей компанії, схематично відобразили профіль посади використовуючи компетенції задля покращення роботи військово-промислового комплексу. М. Мазорчук, В. Добряк, Н. Бакуменко для побудови математичної моделі відбору персоналу взяли за основу для використання компетентнісного підходу. Використання його як бази дослідження та роботи з персоналом підприємств, що планують чи здійснюють діяльність на міжнародному ринку, а також тих, що впроваджують інновації досі відособлене недостатньо вивчене та потребує подальшого розгляду.

**Изложение основного материала.** Компетентностный подход в управлении промышленного предприятия - это основной способ увеличения стоимости человеческого капитала всей компании. В постоянно изменяющейся ситуации в условиях дефицита

трудовых ресурсов, а также все большей зависимости организации от квалификации людей, которые там работают, только использование данного подхода позволяет двигаться вперед, развиваться, добиваться успехов в конкуренции, быть лучшими. Компетентностный подход на сегодняшний день позволяет разработать систему, соединяющую требования бизнеса и управления персоналом.

Современные модели компетенций задают систему координат, которая позволяет выявить не только, и не столько, наиболее профессионально компетентных работников, но и работников, которые смогут быть максимально эффективны в рамках конкретной организационной культуры. Модель компетенций - это ось, вокруг которой можно, и нужно, строить систему управления персоналом компании[5,2].

Модель компетенций - это перечень компетенций с конкретными показателями их проявлений в профессиональной деятельности. В модель включаются компетенции наиболее важные для компании на этом этапе ее развития. Модель компетенций удобна тем, что позволяет определить, насколько тот или иной человек соответствует своей позиции и что именно в его компетенциях требует развития, так как возрастают квалификационные требования к работникам и мера их ответственности[1].

При разработке моделей ориентируются на выбор наиболее важных компетенций, которые, как правило, группируются в кластеры или функциональные блоки.

Модель компетенций позволяет унифицировать требования к сотрудникам и создать единые стандарты поведения, основу для оценки и продвижения сотрудников.

Универсальность модели компетенций заключается в том, что:

- позволяет напрямую связать систему управления персоналом со стратегическими целями организации. Связь выстраивается через определение профессиональных и личностных качеств менеджеров и специалистов, ключевых компетенций будущего компании;
- компетенции способствуют формированию корпоративной культуры компании и достижению общего видения миссии и целей организации как руководством компании, так и ее сотрудниками;
- описывает реально наблюдаемое поведение людей на работе простым и доступным для менеджеров и специалистов языком, что повышает отдачу при использовании компетенций;
- лежит в основе системы работы с персоналом:
- облегчается процедура найма персонала - появляется возможность сопоставить характеристики кандидата с требованиями к должности;
- сотрудникам дается четкое представление о предъявляемых к ним требованиях, о стандартах успешного выполнения работы;
- повышается эффективность обучения и развития сотрудников, так как программы обучения формируются на достижение корпоративных стандартов, указанных в компетенциях;
- руководитель получает критерии для оценки эффективности работы подчиненных и, как следствие, для оценки соответствия персонала стоящим перед компанией задачам;
- обеспечивается развитие персонала и планирование карьеры.

Модель компетентности меняет систему управления человеческими ресурсами и помогает преодолевать негибкость традиционного управления, в котором ключевым элементом служит работа, а не конкретные люди и их способности к обучению. Модель компетентности:

- соединяет человеческий капитал со стратегией и результатами работы предприятия;
- разрушает стереотип «работа-человек», устраняя негибкость, характерную для моделей, основанных на понятии «работа». Новым центром, вокруг которого вращается организация, становится компетентность;
- позволяет в равной степени управлять как отдельными людьми, так и организациями;

- привносит в компанию подход на основе спроса и предложения, порождая внутренний рынок индивидуальных компетентностей и профилей, так как ответственность за улучшение профиля лежит на каждом отдельном работнике и побуждает его стремиться к этому;
  - делает объективным потенциал должностного продвижения, позволяя перемещать работников на основе их профилей;
  - облегчает управление по результатам и переподготовку кадров. Система управления по результатам согласует цели компании с целями отдельных работников;
  - обеспечивает более целенаправленное инвестирование в подготовку и обучение кадров, поскольку после того, как выявляется тип навыков, необходимых для данного предприятия, инвестирование может сосредоточиться на стратегическом знании;
  - обеспечивает вознаграждение за конкретные вещи, например, за принадлежность к компании, за то, что работник делает, и за то, чего он достиг, то есть вознаграждает по результатам;
  - дает каждому работнику возможность делать то, что он знает и умеет делать.
- Таким образом, компетентностный подход может и должен являться основой управления персоналом в организации.

Эффективная модель компетенций должна быть ясной и легкой для понимания, описываться простым языком, иметь простую структуру. Большинство моделей могут быть описаны с помощью 10-12 индивидуальных компетенций. Чем больше компетенций содержит модель, тем труднее ее внедрить в корпоративную практику. По мнению экспертов, когда модель включает более 12 компетенций [4], становится трудно работать с конкретными компетенциями, поскольку различия между отдельными компетенциями в такой модели неуловимо малы.

Обычно выделяют следующие типы компетенций (табл.1).

Таблица 1

Характеристика компетенций

Тип компетенций	Описание
1. Корпоративные (или ключевые)	компетенции, которые поддерживают провозглашенную миссию и ценности компании и, как правило, применимы к любой должности в организации, часто перечень корпоративных компетенций можно встретить в презентационных и информационных материалах компаний.
2. Управленческие	компетенции, применяемые в отношении должностей всех уровней управления. Используются для оценки руководителей.
3. Специальные	компетенции, используемые в отношении определенных групп должностей разных департаментов. Например, специальные компетенции разрабатываются для сотрудников каждого из отделов: продаж, информационных технологий, финансового отдела и т.д. Это знания и навыки, определяющие профессиональные обязанности, уровень владения ими, способность применения их на практике отдельными категориями сотрудников.
4. Личностные	компетенции, имеющие надпрофессиональный характер и необходимые в любой области деятельности. Под личностной компетенцией подразумевается духовная зрелость, осознание человеком собственных жизненных целей и смысла жизни, понимание себя и других людей, умение понять глубинные мотивы поведения.
5. Простые	единый перечень индикаторов поведения, который может быть разработан, к примеру, руководителем компании
6. Детализированные	компетенции, состоящие из нескольких уровней (как правило, трех-четырех). Количество уровней определяется на этапе разработки модели компетенций

Модель компетенций состоит из кластеров (блоков) компетенций. Кластеры компетенций - набор тесно связанных между собой компетенций (обычно от трех до пяти в одной «связке»). Каждый кластер компетенций имеет уровни - набор родственных поведенческих индикаторов. Поведенческие индикаторы - это стандарты поведения, которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией.

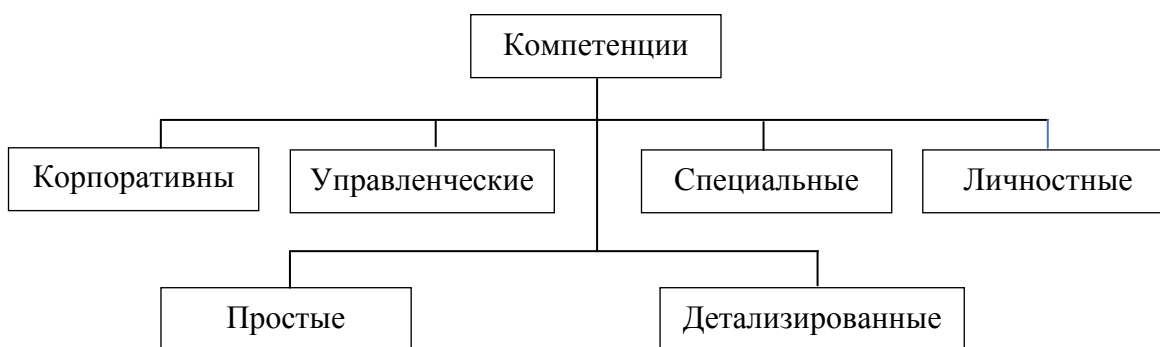


Рис. 1. Типологизация компетенций

Использование выше перечисленных компетенции позволяет добиться согласованности деятельности специалистов компании; обмениваться информацией с работниками; улучшать взаимодействия в группах; установить высокие стандарты качества и эффективности; оказать помощь работникам в развитии своих компетенций, необходимых для успешной деятельности; уточнить ожидания от деятельности специалистов и т.д.

Компания DeTech проводила опрос среди российских и украинских респондентов относительно ранжирование компетенций по их значимости для бизнеса (рис.2).

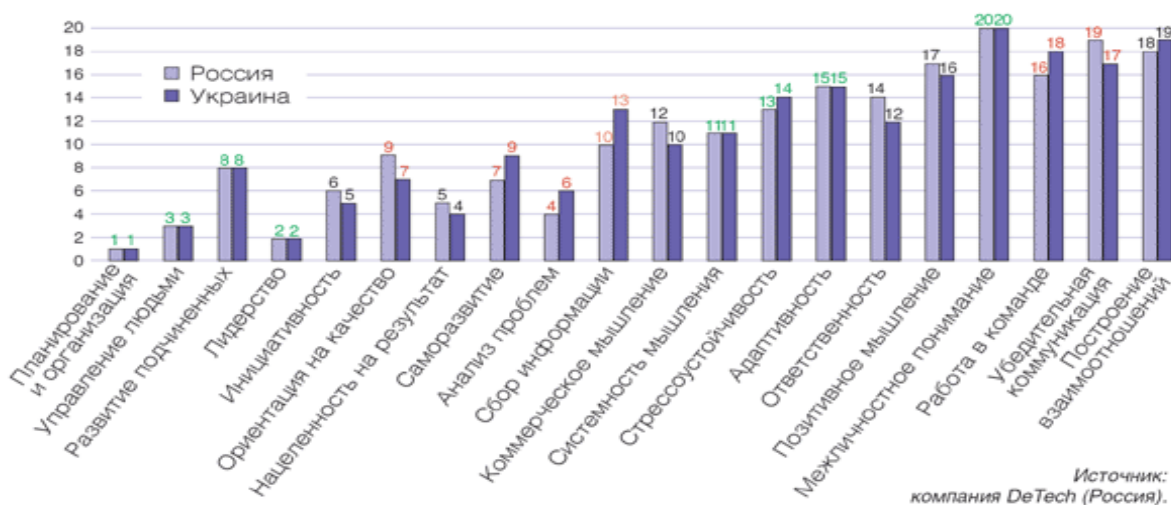


Рис. 2. Ранги (места) по компетенциям [6]

Анализ полученных данных показал, что украинские респонденты больше ориентированы на качество работы, а российские на саморазвитие. Интересным фактом стало то, что обе стороны единодушно поставили последнее 20 место компетенции «межличностное понимание».

Владение компетенцией не является застывшим, законченным процессом. Требуется постоянное обновление имеющихся знаний и навыков и приобретение новых. Поддержание компетенций на требуемом уровне определяет необходимость управления ею.

Управление компетенциями на промышленном предприятии представляет собой процесс сравнения их с наличными ресурсами и выбором форм воздействия для приведения их в соответствие (рис 3).

Следующим этапом применения компетентностного подхода на практике является оценка уровня компетенции работника по её составляющим с использованием метода собеседования.

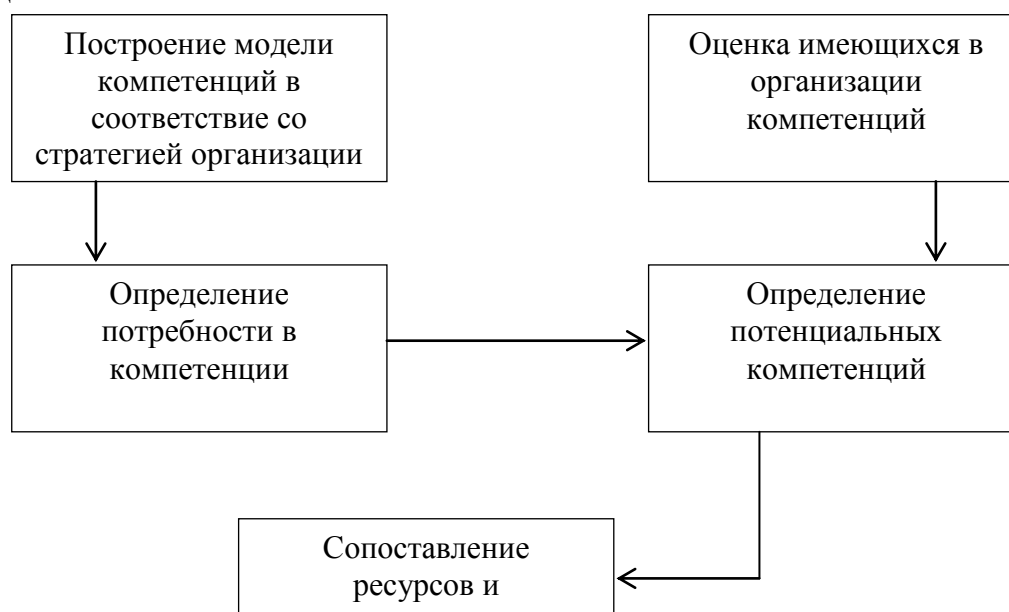


Рисунок 3. Управление компетенциями на промышленном предприятии  
*Источник составлен автором*

Задачи собеседования как метода текущей оценки состоят в следующем:

- формулировка вместе со специалистом цели его деятельности на ближайший период (год) в рамках задач должности;
- определение, насколько эта деятельность соответствует требованиям фирмы;
- оценка руководителем того, насколько успешно специалист справляется с поставленными задачами, каких составляющих компетенций ему не хватает и что требуется предпринять для их формирования;
- передача работнику «информации обратной связи» от руководителя о том, как его деятельность воспринимается администрацией организации, имеются ли перспективы карьерного роста.

Использование собеседования как метода оценки позволяет повысить четкость определения результатов, которые ожидает от специалиста его руководитель, объективность оценки его деятельности, приблизит выплачиваемое вознаграждение к результатам деятельности, позволит информировать сотрудника, за какие результаты он поощряется, а за какие премируется.

Применение на практике данного подхода в работе с персоналом позволяет успешно подготавливать и использовать специалистов по составляющим компетенций в организациях реального сектора, понизить уровень напряжения, возникшего в организациях.

На основании полученной оценки работника выстраивается система его мотивации.

Как и у любого другого метода оценки персонала компетентностный подход в управлении персоналом также имеет ряд своих достоинств и недостатков.

Для промышленного предприятия эти преимущества следующие:

- разработка единых стандартов описания эффективности работы способствует установлению взаимопонимания между работниками разных отделов и разных уровней;
- согласованность при оценке работника: все эксперты одинаково понимают, что такое «ценные качества» работника, и знают, что необходимо оценить, а что можно проигнорировать;
- возможность определить сильные и слабые стороны каждого работника и использовать эту информацию для планирования карьеры и развития;

– появляются основания для формирования кадрового резерва и планирования карьеры работников;

– разрабатываются стандарты качества выполняемых работ.

Для работников эти преимущества следующие:

1. Лучшее понимание того, что делает работник и какие качества ему необходимы, а также какие требования к нему предъявляют.

2. Возможность получения обратной связи о своих сильных и слабых сторонах, общем потенциале и карьерных перспективах.

Существуют и недостатки метода оценки персонала на основе модели компетенций, а именно:

1. Достаточно длительный и трудоемкий подготовительный процесс, включающий подготовку списка компетенций, формирование группы экспертов и их обучение.

2. Детальная оценка каждого критерия, уровня его выраженности - процесс достаточно трудоемкий и поэтому дорогой.

3. В формировании компетенций возможны и ошибки, связанные с разработкой:

– пересекающихся компетенций. Похожие индикаторы используются для определения двух или трех разных компетенций - это приводит к путанице при проведении оценочных мероприятий и снижает достоверность самой оценки.

– сложных компетенций. Слишком громоздкие и сложно сформулированные компетенции значительно усложняют работу;

– противоречивых компетенций. Компетенции могут содержать утверждения, означающие противоположные вещи - например, несколько противоречивых, т.е. исключающих друг друга индикаторов поведения.

– компетенций, содержащих в описании не индикаторы поведения, а желаемый результат. Индикатор не должен указывать на результат деятельности, так как результат есть следствие хорошего владения компетенцией, а не определение самой компетенции;

– плохо проработанных компетенций. Компетенции описаны не детально, поэтому и типы поведения будут охарактеризованы недостаточно подробно;

– компетенций, неправильно определяющих стандарты.

– модели компетенций, заимствованной у другой компании. В этом случае она не будет актуальна для работников - они не увидят ценности компетенций в своей повседневной работе;

– неверно определенных компетенций. Работники могут обнаружить противоречие между повседневной работой и компетенциями, что приведет к игнорированию модели компетенций;

– неудачно внедренных компетенций. Работники не понимают, зачем нужны компетенции, руководство не считает их важными, а их применение в ходе оценочных мероприятий остается пустой формальностью.

– несвоевременно внедренных компетенций. Когда в компании происходит много значительных изменений (внедряются новые продукты, методы работы), которые затрагивают интересы большинства работников, то компетенции рассматриваются как менее важный проект;

– неверно использованных компетенций. Индикаторы поведения не должны использоваться в качестве жесткого критерия оценки сотрудника.

Таким образом, для эффективной работающей модели необходимо чтобы компетенции были [2, 6]:

1. Исчерпывающими. Список компетенций должен полностью отражать все основные функции профессиональной деятельности (примерно 10-12 компетенций).

2. Дискретными. Отдельная компетенция должна относиться к определенной деятельности, которая может быть четко отделена от других видов деятельности. Если компетенции перекрываются, будет трудно точно оценивать работу или людей.

3. Сфокусированными. Каждая компетенция должна быть четко определена.
4. Доступными. Каждая компетенция должна быть доступным образом сформулирована, чтобы ее можно было использовать универсально.
5. Конгруэнтными. Компетенции должны укреплять организационную культуру и усиливать долгосрочные цели компании. Если компетенции кажутся слишком абстрактными, они не принесут пользы и не могут быть приняты.
6. Современными. Система компетенций должна постоянно обновляться, так как должна отражать настоящие и будущие (предсказуемые) потребности организации.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Эффективная модель компетенций представляет собой инструмент, который может применяться на любом этапе кадровой политики и работы с персоналом. Выделяя ключевые факторы, легко составить список требований к квалификации и личностным качествам работника. Объективные и прозрачные критерии оценки сделают процедуру подбора персонала более прозрачной. Таким же образом модель компетенций можно использовать для решения задач, связанных с оценкой и аттестацией работников. В этой связи уровни развития компетенций можно рассматривать как объективные критерии оценки. При обучении персонала такая система также способна оказать существенную помощь. Оценив текущий уровень развития компетенций, можно точно сформулировать запрос, цели и задачи обучения, подобрать эффективную и актуальную программу обучения персонала. Измерение результатов до и после обучения позволит объективно оценить его эффективность.

В заключение, еще раз хочется обратить внимание на то, что модель компетенций представляет собой четкую, прозрачную и понятную систему, позволяющую эффективно решать наиболее сложные задачи кадровой политики на промышленном предприятии.

#### **Список используемых источников**

1. Алехина О. Управление корпоративной компетенцией как один из аспектов долгосрочного развития компании // Управление персоналом. -2000. - № 2. - С. 73-75.
2. Арапова О.М., Модирка В.А., Сітор М.О. Роль використання моделі компетенції в управлінні персоналом // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – Т.2, №2. – С7-11.
3. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. – М.:1998. – 260 с
4. Коффман Н. Чем обернулось для украинских компаний внедрение модели компетенций [режим электронного доступа]//[http://www.hrm.ua/article/kompetentnij\\_podhod](http://www.hrm.ua/article/kompetentnij_podhod)
5. Леонова О.В., Колосова О.В. Компетентностный подход как способ управления персоналом предприятия военно-промышленного комплекса
6. HR-магазин и блоги [режим электронного доступа] // [http://www.hrm.ua/article/kompetentnij\\_podhod](http://www.hrm.ua/article/kompetentnij_podhod)
7. Філіппова С.В. Моніторинг та інструментарій оцінювання управлінських компетенцій персоналу в контексті забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств / Філіппова С.В., Черкасова С.О. // Економіка розвитку. – 2013. – № 1(65). – С.87-93.

#### **Арапова О. Побудова моделі компетентнісного підходу в управлінні персоналом промислового підприємства.**

Розглянуто компетентнісний підхід в управлінні промислового підприємства, як основний засіб збільшення вартості людського капіталу всієї компанії. Компетентнісний підхід на сьогоднішній день дозволяє розробити систему, що сполучає вимоги бізнесу та управління персоналом. Сучасні моделі компетенцій задають систему координат, яка дозволяє виявити не тільки, і не стільки, найбільш професійно компетентних працівників, а й працівників, які зможуть бути максимально ефективні в рамках конкретної організаційної культури.



*Розглянуто поняття моделі компетенцій, а так само використання моделей компетенцій в системі управління персоналом компанії. Запропоновано до розгляду характеристика компетенцій, а також завдання співбесіди як методу поточної оцінки рівня компетенції працівника*

***Arapova O. Building a model of competence approach in personnel management of the industrial enterprise.***

*Considered the competence approach in the management of industrial enterprise as the main way to increase the value of the human capital of the company. Competence approach today allows to develop a system that connects the demands of business and personnel management. Current models of competencies define the coordinate system, which allows you to identify not only, and not as the most professionally competent employees, but also employees, who will be most effective within a particular organizational culture.*

*The concepts of competency model, as well as the use of models of competencies in the personnel management system of the company. A response to the review of competencies and tasks of the interview as a method to assess the current level of employee competence*

УДК 658:659.126.1

**Войнаренко С.М.**  
Хмельницький національний  
університет

## **РЕБРЕНДИНГ ПІДПРИЄМСТВ МОБІЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

*В статті розглянуто сутність ребрендингу як ефективного інструменту маркетингової політики підприємства. Досліджено його складові та умови здійснення. Проаналізовано стратегії ребрендингу. Досліджено ефективність використання ребрендингу українськими підприємствами мобільного зв'язку.*

**Постановка проблеми.** В наші дні особливо гостро стоїть питання формування ефективної маркетингової політики з метою збільшення прибутку. Особливо гостро ця проблема стоїть перед підприємствами мобільного зв'язку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми брендингу та ребрендингу досліджувались такими зарубіжними та вітчизняними вченими як: Бабенко О. Н., Галі Б., Гнідіна О. Ю., Джулер Дж. А., Зозульов О. В., Капферер Жан-Ноель, Ле Пла Ф. Дж., Лайт Ларрі, Овчиннікова О. Г., Райс Е., Траут Д. та ін. Однак, незважаючи на значну кількість публікацій на тему ребрендингу, питання систематизації видів стратегії ребрендингу та використання ребрендингу підприємствами мобільного зв'язку як ефективного інструменту маркетингових комунікацій залишаються поза увагою і потребують детальнішого дослідження.

**Мета та завдання.** Метою даної статті є систематизація підходів до використання ребрендингу та визначення напрямів його використання як способу підвищення конкурентоспроможності підприємств мобільного зв'язку. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання: визначити сутність ребрендингу, дослідити умови його здійснення та способи оцінювання ефективності проведення; дослідити стан ринку мобільного зв'язку в Україні, дослідити ефективність використання ребрендингу вітчизняними підприємствами мобільного зв'язку.