

9-10(2)'  
2014

ISSN 1728-6220

# ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС-XXI

## ECONOMIC ANNALS-XXI

Scopus

EBSCOhost

Index Copernicus

Ulrich's Periodicals  
Directory

C.E.E.O.L.

InfoBase Index

RISC

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ  
ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ  
ГОСПОДАРСТВОМ

ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І  
РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВАМИ

ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА  
ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

**Передплата  
через редакцію журналу****Керівник проекту**

Олег Соскін

**Головний редактор**

Антоніна Матвійчук

antonina\_matviyчук@i.ua

**Міжнародний редактор**

Надія Матвійчук-Соскіна

**Поштова адреса редакції:**

а/с 297, Київ, 01030, Україна

**Тел./факс:**

(044) 235 9828

(044) 235 9827

**E-mail:** economic.annals@gmail.com**WEB:** www.soskin.info/ea/**Журнал перереєстровано**

Міністерством юстиції України

Свідоцтво КВ № 20731-10531ПР

від 15.05.2014 р.

**Науковий журнал****«Економічний часопис-XXI»**

входить до переліку фахових видань з

економічних та політичних наук

(Постанова Президії ВАК України

№1-05/3 від 14.04.2010 р. –

Бюлетень ВАК України, 2010, № 5)

Журнал рекомендовано до друку та поширення  
через мережу Інтернет

Вченою Радою Інституту регіональних

досліджень НАН України

(Протокол № 8 від 01 жовтня 2014 р.)

Підписано до друку 30 жовтня 2014 р.

**Видавець:** Інститут суспільної трансформації

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру

суб'єктів видавничої справи

ДК № 3273 від 03.09.2008 р.

**Віддруковано**

в типографії ТОВ «Аграр Медіа Груп»

Київ, вул. Північно-Сирецька, 3

info@agrarmedia.com

Наклад: 500 прим.

Відповідальність за точність

наведених даних і цитат

покладається на авторів.

Передрук – за погодженням із редакцією.

Матеріали друкуються українською,

російською, англійською та польською мовами.

У разі цитування посилання

на «Економічний часопис-XXI» обов'язкове.

**СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ****Сардак С. Е., Самойленко А. О.** (Україна). Оцінювання стану інтелектуалізації національних економік у світовому господарстві *Англійською мовою*

4

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ****Голіков І. В.** (Україна). Принципи економічної безпеки *Англійською мовою*

8

**Бойко В. С.** (Україна). Економічна свобода та антиінфляційна політика

11

**ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ****Островська Н. С., Грапко Н. В.** (Україна). Аналіз стану та динаміки кредитування в Україні (2011–2013 рр.)

15

**Колодізев О. М., Гонтар Д. Д.** (Україна). Сценарне моделювання стратегічного управління ринковою вартістю банку

19

**Панасенко Г. О.** (Україна). Процесний підхід – потужний інструмент оцінки ефективності механізму формування ресурсного потенціалу банку

24

**Огньов Д. В., Попова О. Ю.** (Росія). Деякі аспекти застосування банками довірчого управління *Російською мовою*

28

**Біломістний О. М., Біломістна І. І., Фесенко А. С.** (Україна). Організація фінансового контролінгу як інформаційної системи на підприємстві (на прикладі готельної галузі) *Англійською мовою*

32

**РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА****Ткачук І. Г., Кохан І. В.** (Україна). Оцінка фінансування регіональних програм соціально-економічного розвитку *Англійською мовою*

36

**Сурмач А. Н.** (Латвія). Фінансова та кадрова політика банківської галузі Риги і Ризького регіону (2008–2016 рр.) *Російською мовою*

40

**Корсак В. І.** (Україна). Принципи сталого розвитку регіональних роздрібних торговельних мереж

44

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ****Кузнецов М. В.** (Латвія). Розробка фінансових моделей в умовах часткової невизначеності *Англійською мовою*

49

**Лозинська І. В.** (Україна). Основні шляхи та механізми подолання економіко-правових проблем у галузі м'ясо-молочного скотарства

52

**Лугова В. М., Литовченко І. В.** (Україна). Забезпечення розвитку професійної компетентності управлінського персоналу на засадах програмно-цільового підходу

56

**ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ****НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА****Чортюк Ю. В., Родимченко А. О.** (Україна). Формування організаційно-економічного механізму управління еколого орієнтованою регіональною логістичною системою

60

**Мельничук А. Л.** (Україна), **Коковський Л. О.** (Португалія), **Мариняк Б. Б.** (Україна). Еколого-економічна безпека житлового фонду України

64

**Науковий журнал «Економічний часопис-XXI»  
входить до семи міжнародних наукометричних баз:**

- 1) Scopus, Нідерланди;
- 2) Index Copernicus, Польща;
- 3) Ulrich's Periodicals Directory, Велика Британія, США;
- 4) EBSCOhost, США;
- 5) Central and Eastern European Online Library (C.E.E.O.L.), Німеччина;
- 6) InfoBase Index, Індія;
- 7) Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), Росія.

**В. М. Лугова**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри соціології і психології управління,  
Харківський національний економічний університет імені  
Семена Кузнеця, Україна  
lugova\_vica@mail.ru

УДК 005.91:005.963

**І. В. Литовченко**

кандидат економічних наук, викладач кафедри  
управління персоналом та економіки праці,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця, Україна  
irina\_litovchenko@rambler.ru

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

**Анотація.** Статтю присвячено визначенню механізмів підвищення професійної компетентності персоналу, що має дві структурні компоненти – особистісну (освітньо-фаховий потенціал працівника) і функціональну (компетенції). Обґрунтовано доцільність використання програмно-цільового підходу для забезпечення розвитку професійної компетентності та розроблено рекомендації щодо застосування цього підходу на підприємствах механістичного й адаптивного типів (залежно від рівня розвитку професійної компетентності управлінського персоналу в координатах орієнтації на розвиток освітньо-фахового потенціалу і компетенцій).

**Ключові слова:** професійна компетентність; освітньо-фаховий потенціал; управлінський персонал; компетенція; програмно-цільовий підхід.

**Victoriya Lugova**

PhD (Economics), Associate Professor, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine  
9a Lenin Ave, Kharkiv, 61166, Ukraine

**Irina Litovchenko**

PhD (Economics), Lecturer, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine  
9a Lenin Avenue, Kharkiv, 61166, Ukraine

### ENSURING OF THE MANAGERIAL STAFF VOCATIONAL COMPETENCIES DEVELOPMENT UNDER PROGRAMME-PURPOSE ORIENTED APPROACH

**Abstract. Introduction.** The variety of job functions, importance and complexity of managerial staff duties require implementation of progressive forms and methods of their vocational competences development. *The purpose:* to determine the ways of managerial staff vocational competences development and to provide support for their implementation.

**Results.** The definition of vocational competence allowed determining its structural components: personal (professional potential of an employee) and functional (skills). The appropriateness of programme-purpose oriented approach usage to develop vocational competences was proved. The recommendations of its application at enterprises of mechanistic and adaptive types (depending upon the progress level of the managerial staff vocational competences in terms of competences development and improvement) were worked out.

**Conclusions.** The gained results testify to the appropriateness of programme purpose-oriented approach usage when solving the problem of the managerial staff vocational competences development taking into account enterprise uniqueness. Further authors' research will be aimed to develop the recommendations concerning the monitoring and countenance of the high level of staff vocational competences at a relevant organization.

**Keyword:** professional competence; professional potential; managerial staff; competence; programme-purpose oriented approach.

**JEL Classification:** J54

**В. Н. Луговая**

кандидат экономических наук, доцент кафедры социологии и психологии управления,  
Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця, Украина

**И. В. Литовченко**

кандидат экономических наук, преподаватель кафедры управления персоналом и экономики труда,  
Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця, Украина

### ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО ПОДХОДА

**Аннотация.** Статья посвящена определению механизмов повышения профессиональной компетентности персонала, которая имеет две структурные компоненты – личностную (образовательно-профессиональный потенциал работника) и функциональную (компетенции). Обоснована целесообразность использования программно-целевого подхода для обеспечения развития профессиональной компетентности и разработаны рекомендации по его применению на предприятиях механистического и адаптивного типов (в зависимости от уровня развития профессиональной компетентности управленческого персонала в координатах ориентации на развитие образовательно-профессионального потенциала и компетенций).

**Ключевые слова:** профессиональная компетентность; образовательно-профессиональный потенциал; управленческий персонал; компетенция; программно-целевой подход.

**Постановка проблеми.** Соціально-економічні процеси в Україні, яка прагне бути європейською державою, вимагають високоєфективного менеджменту, заснованого на сучасних концепціях, стратегіях і моделях управління. Основною фігурою цього процесу має стати менеджер, здатний приймати якісні управлінські рішення в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Тому сьогодні, як ніколи раніше, стає актуальною проблема забезпечення вітчизняних підприємств компетентними управлінцями. Різноманітність трудових функцій, важливість і складність праці управлінського персоналу потребують упровадження прогресивних форм та методів розвитку їх професійної компетентності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед найбільш відомих дослідників компетентності та застосування компетентнісного підходу до підготовки спеціалістів слід відзначити науковців з України і країн пострадянського простору В. Байденка [1], Г. Єльнікову [2], Е. Зеєр [3], І. Зимню [4], А. Маркову [5], О. Овчарук [6], А. Хуторського [7] та ін. Вирішенню цих проблем присвячено й чимало праць західних учених, серед яких Р. Бояціс (Boyatzis, 1982) [8], С. Р. Кові (Covey, 2013) [9], Р. Копер (Koper, 2009) [10], Дж. Равен (Raven, 2002) [11], Л. Спенсер (Spencer, 2005) [12], Д. Ричен і Л. Салганік (Rychen & Salganik, 2003) [13]. Найбільш поширеними питаннями, які досліджуються в роботах вітчизняних і зарубіжних учених, є уточнення сутності компетентності, визначення її складових та бачення моделі компетентності.

Аналіз публікацій засвідчив, що розвиток професійної компетентності управлінського персоналу є досить складною науково-практичною проблемою, яка не вирішена й дотепер. Одне з найбільш актуальних питань – розробка організаційного забезпечення розвитку професійної компетентності управлінського персоналу

**Метою статті** є обґрунтування напрямів розвитку професійної компетентності управлінського персоналу та розробка організаційного забезпечення цього процесу.

**Основні результати дослідження.** На нашу думку, поняття «професійна компетентність персоналу» доцільно розглядати як багатогранне явище, в основу якого покладено поєднання відповідних знань і здібностей людини, спроможність використовувати їх у трудовій діяльності відповідно до встановлених вимог робочого місця, професії; інтегральне системне утворення, що забезпечує якість професійної діяльності управлінського персоналу. Таке трактування дозволяє зосередити увагу на сформованості та цілісності її структурних компонент – функціональної (компетенції) й особистісної (освітньо-фаховий потенціал працівника).

Виходячи з такого тлумачення поняття можна стверджувати, що метою і головним результатом управління розвитком професійної компетентності на підприємстві є забезпечення необхідного і достатнього рівня освітньо-фахового потенціалу (ОФП) управлінського персоналу, який відповідає його компетенціям.

Сьогодні, як ніколи раніше, мета має виступати головним елементом управління, адже системи соціального типу є цілеспрямованими. Тому для забезпечення розвитку професійної компетентності слід використовувати програмно-цільовий підхід (ПЦП), який дозволяє розглядати розв'язання проблеми як цілеспрямований процес, що передбачає: розукрупнення проблеми на складові частини (задачі); виявлення несуперечливості цих частин та їх взаємозв'язку; визначення пріоритетів; виділення відповідної ланки в сукупності задач; формування умов для їх комплексного вирішення.

Застосування програмно-цільового підходу в управлінні потребує створення спеціального документа – цільової програми, яка забезпечує прагнення до максимального ефективного досягнення цілей за ефективного використання ресурсів. Найбільш поширеним є визначення програми як узгодженого за ресурсами, виконавцями, часом здійснення комплексу заходів, що спрямовані на вирішення конкретної проблеми у встановлених строки [14–18].

Відповідно до системного підходу й основних принципів програмно-цільового планування розробка і впровадження цільових програм здійснюється в такій послідовності: визначення проблеми та формулювання цілей, розробка і реалізація програми, спрямованої на досягнення цілей, систематичний контроль за якістю та результатами робіт, передбачених програмою, оцінка корисного результату.

Розглянемо можливості застосування програмно-цільового підходу для розвитку професійної компетентності управлінського персоналу організації. Т. Голубевою та І. Литовченком [19] здійснено оцінювання рівня розвитку професійної компетентності управлінського персоналу промислових підприємств і визначено приналежність досліджуваних підприємств до одного із трьох типів – механістичної, адаптивної та компетентної моделі організації. Особливістю механістичної моделі організації є мінімальна увага керівництва до розвитку професійної компетентності управлінського персоналу. Освітні процеси на таких підприємствах спрямовані переважно на підвищення продуктивності праці та якості продукції за допомогою методів, які безпосередньо пов'язані із типовими виробничими процесами. Для адаптивної моделі організації (середній і середній-високий рівень розвитку професійної компетентності) характерним є достатній рівень адаптивності потенціалу персоналу до змін. Працівники такого типу розвитку професійної компетентності володіють навичками накопичення та використання знань. Для компетентної організації характерна підвищена увага до розвитку ОФП персоналу через залучення працівників сторонніх організацій, формування нових і передових способів мислення, сучасних форм підвищення освітнього рівня персоналу, впровадження у практику колективного навчання [19]. Застосовувати програмно-цільовий підхід доцільно лише на підприємствах перших двох типів, адже для компетентних організацій ефект від розробки та реалізації програми буде негативним.

З огляду на вищевикладене для дослідження впровадження ПЦП у механістичних організаціях ми обрали ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» (м. Карлівка, Полтавська область), адаптивних – Харківське державне авіаційне виробниче підприємство (ХДАВП).

**Першим етапом** розробки програми є визначення цілей. Саме від вибору правильних орієнтирів багато у чому залежить успіх програми та ефективність витрачених коштів. Програми розвитку професійної компетентності для адаптивних і механістичних організацій мають систему цілей. Її утворюють:

- головна ціль – забезпечення достатнього та необхідного рівня професійної компетентності управлінського персоналу;
- цілі другого порядку (їх досягнення дозволяє реалізувати головну ціль) – забезпечення достатнього і необхідного рівня ОФП та компетенцій;
- цілі третього рівня, які деталізуються у вигляді конкретних завдань (їх досягнення необхідне для реалізації цілей другого рівня), – навчально-пізнавальна діяльність, трудове виховання та розвиток персоналу, що забезпечують належний рівень ОФП, оновлення і збагачення компетенцій.

На **другому етапі**, відповідно до уточнених цілей, відбувається розроблення та реалізація програми, спрямованої на досягнення цілей. Ми розробили програму «Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу» для адаптивних і механістичних організацій, що має поєднувати дві підпрограми – «Розвиток ОФП» та «Розвиток компетенцій».

Короткий зміст запропонованої програми розвитку професійної компетентності представлено в її паспорті (табл. 1).

**Третій етап** – реалізація програми – передбачає такі кроки: поширення програми розвитку професійної компетентності серед учасників її виконання та зацікавлених осіб; доведення конкретних завдань до кожного із вико-

Таблиця 1

| Паспорт програми розвитку професійної компетентності управлінського персоналу підприємств промисловості                           |  |
|---|--|
| Найменування параметру  | Характеристика параметру   |
|   | Механістична організація ПАТ «КМЗ»      Адаптивна організація ХДАВП  |
| Мета програми   | Створення умов для розвитку професійної компетентності управлінського персоналу  |
| Підпрограми:  | «Розвиток освітньо-фахового потенціалу управлінського персоналу» та «Розвиток компетенцій управлінського персоналу»  |
| <b>Підпрограма: РОЗВИТОК ОФП УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ</b>   |  |
| <b>1) розвиток навчально-пізнавальної діяльності персоналу:</b>   |  |
| Завдання  | Розроблення рекомендацій щодо підвищення якості навчальної діяльності на підприємстві шляхом системного застосування кваліфікаційного та проблемно орієнтованого навчання персоналу  |
|   | Активізація процесів саморозвитку та самоосвіти персоналу, створення для цього морально-психологічних умов   |
|   | Проведення тематичних лекцій із зменшення спротиву майбутнім змінам  |
|   | Мотивація до навчання, створення для цього відповідних умов  |
| Завдання  | Своєчасність діагностики необхідних знань у співробітників   |
|   | Розроблення рекомендацій щодо підвищення якості пізнавальної діяльності персоналу шляхом реалізації андрагогічних освітніх технологій  |
|   | Моніторинг якості застосування кваліфікаційного, проблемно орієнтованого, ситуативного підходів та креативної політики навчання персоналу  |
| <b>2) розвиток трудового виховання персоналу:</b>   |  |
| Завдання  | Проведення організаційних заходів, корпоративних вечорів для укріплення організаційної культури, спільної праці членів колективу, трудової активності, сприятливого соціально-психологічного клімату, соціальних норм та формування ціннісних орієнтацій трудового колективу, встановлення довірчих відносин із наставником  |
| <b>3) розвиток потенціалу персоналу:</b>  |  |
| Завдання  | Розроблення рекомендацій щодо об'єктивної оцінки...<br>...потенціалу працівників, врахування його ідей, думок та поглядів у вирішенні виробничих проблем, створення можливостей для поповнення знань, умінь, навичок і реалізації їх на практиці відповідно до стадії життєвого циклу ЗУН, заохочення персоналу до кар'єрного зростання та створення для цього необхідних умов   |
| <b>Підпрограма: РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ</b>   |  |
| <b>1) збагачення компетенцій</b>  |  |
| Завдання  | Створення умов для розвитку соціальної, комунікативної, інформаційної, професійної компетенцій завдяки їх збагаченню   |
|   | Збагачення комунікативної, соціальної, інформаційної, когнітивної, професійної компетенцій   |
| <b>2) формування нових актуальних компетенцій</b>   |  |
| Завдання  | Створення умов для впровадження стратегічної та управлінської компетенцій шляхом їх оновлення  |
| Моніторинг формування та розвитку управлінської, стратегічної, психологічної, акмеологічної, когнітивної, ситуативної компетенцій |  |
| Строки і етапи реалізації   | Програма реалізується в період 2011-2015 рр. поетапно за роками програмного періоду  |
| Виконавці підпрограм і основних заходів   | 1. Залучені фахівці консалтингових, лізингових та рекрутингових агентств і наукові підрозділи ВНЗ та промислових підприємств, працівники відділу кадрів, що здійснюватимуть науково-практичне забезпечення реалізації програми.<br>2. Залучені фахівці та фахівці з управління персоналом на підприємстві, що здійснюватимуть навчання персоналу.<br>3. Керівництво і працівники-наставники підприємства, що здійснюватимуть трудове виховання персоналу.<br>4. Фахівці з управління персоналом на підприємстві, що здійснюватимуть розвиток потенціалу персоналу.<br>3. Залучені спеціалісти консалтингових, лізингових та рекрутингових агентств і наукові підрозділи ВНЗ та промислових підприємств, працівники відділу кадрів, які формують перелік збагачених компетенцій персоналу.<br>4. Керівники підприємства, що реалізують технологію розробки нових компетенцій персоналу. |
| Джерела фінансування  | Кошти підприємства   |
| Очікувані результати  | Формування достатнього і необхідного рівня професійної компетентності управлінського персоналу   |
| Контроль  | Контроль за виконанням програми здійснює її замовник   |

Джерело: Узагальнено та складено автором на основі дослідження літературних джерел [2; 4; 6; 9]

навців; роз'яснення змісту і сутності програми на колективних зборах, у періодичних виданнях, інших засобах інформації, які є на підприємствах; прийняття розпорядження керівництва щодо організації та контролю за виконанням програми; зрізи виконання програмних заходів за певний період (квартал, рік); введення системи регулярних перевірок і звітів учасників на всіх рівнях виконання програми; поліпшення координації дій з організації виконання програми шляхом внесення коригувань і доповнень у функціональні обов'язки відділів.

На всіх рівнях управління має здійснюватися систематичний контроль за якістю та результатами робіт, передбачених програмою.

Для контролю виконання програми можна використовувати розроблений для цього стандарт звіту, що містить такі пункти: термін впровадження заходу (порівняння

строків запланованого і фактичного впровадження заходу, обґрунтування причин відхилень); витрати всіх видів ресурсів (порівняння запланованих та фактичних витрат ресурсів, обґрунтування відхилень); дотримання хронологічної послідовності етапів програми (обґрунтування відхилень); коригування термінів, обсягів витрат, заміна виконавців та ін.

Четвертий етап розробки і реалізації програми – оцінка корисного результату (ефекту). На цьому етапі розраховується ефективність заходів відповідно до цілей програми.

Головним результатом впровадження програми розвитку професійної компетентності управлінського персоналу є забезпечення достатнього та необхідного рівня професійної компетентності управлінців. Однак сфера впливу цієї програми є значно ширшою (табл. 2).

Для визначення загальної результативності необхідно застосовувати єдиний критерій. У роботі [19] обґрунтовано, що таким критерієм є достатній та необхідний рівень розвитку професійної компетентності управлінського персоналу.

Упровадження програми розвитку професійної компетентності на підприємствах, що досліджувалися, передбачає організацію семінарських занять і тренінгових вправ для управлінського персоналу, спрямованих на розвиток його ОФП. Після подібного навчання на аналізованих підприємствах було здійснено оцінювання зміни ставлення менеджерів до розвитку професійної компетентності. З цією метою ми провели анкетне опитування, яке передбачало самооцінку працівників відносно знання функціональних обов'язків (компетенцій) та компонентів ОФП, та розрахували інтегральний показник за методикою, запропонованою в [19]. Для інтерпретації результатів скористаємося такою шкалою: високий рівень професійної компетентності – 0,64-1,00; високий або середній – 0,56-0,63; середній – 0,38-0,55; середній або низький – 0,33-0,37; низький – 0,00-0,32.

Результати оцінювання (табл. 3) показали наявність резервів опанування адаптивної і компетентнісної моделі розвитку професійної компетентності управлінського персоналу (рис.).

На основі отриманих результатів дослідження, представлених на рис., ми припускаємо, що ПАТ «КМЗ» має можливість переміститися в зону «адаптивна організація», а ХДАВП – отримати статус «компетентної організації».

**Висновки.** У ході дослідження авторами уточнено зміст поняття «професійна компетентність управлінського персоналу» як багатогранного явища, в основу якого покладено поєднання відповідних знань і здібностей людини, спроможність використовувати їх у трудовій діяльності відповідно до встановлених вимог робочого місця, професії, що дозволяє зосередити увагу на сформованості та цілісності її структурних компонент – функціональної (компетенції) й особистісної (освітньо-фаховий потенціал

Таблиця 2

### Результати з упровадження програми розвитку професійної компетентності управлінського персоналу

| Сфера впливу  | Результат   |
|---|---|
| Професійна компетентність управлінського персоналу  | Професійна компетентність управлінського персоналу дозволяє максимально ефективно здійснювати управлінські функції<br>Освітньо-фаховий потенціал управлінців відповідає їх компетенціям                                       |
| Освітньо-фаховий потенціал управлінського персоналу | Розвиток складових ОФП: ефективне управління персоналом; задоволення потреби працівника у самореалізації; швидке вирішення проблеми виходу із непередбачуваної ситуації; уміння виявляти проблеми, причини її виникнення тощо |
| Компетенції управлінського персоналу                | Відповідність переліку типових та актуальних компетенцій реальним управлінським функціям персоналу<br>Більш ефективна оцінка персоналу  |

Джерело: Розроблено авторами

Таблиця 3

### Результати оцінювання зміни ставлення до розвитку професійної компетентності управлінського персоналу

| Промислове підприємство | Інтегральний показник              |                                       | Відхилення | Рекомендації                          |
|-------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|------------|---------------------------------------|
|                         | до семінарських занять і тренінгів | після семінарських занять і тренінгів |            |                                       |
| ПАТ «КМЗ»               | 0,52                               | 0,62                                  | 0,10       | Розвиток ОФП та компетенцій           |
| ХДАВП                   | 0,58                               | 0,72                                  | 0,14       | Моніторинг професійної компетентності |

Джерело: Результати досліджень авторів

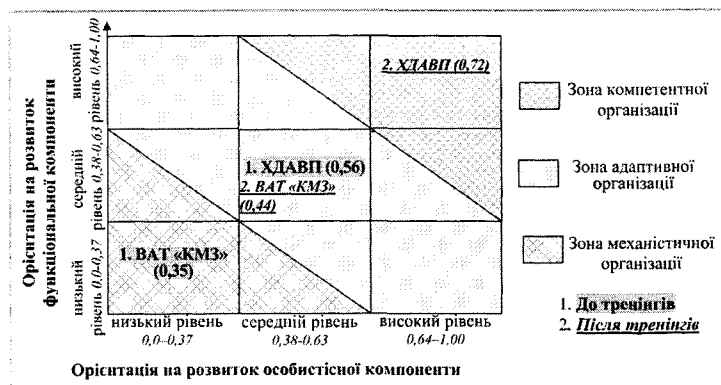


Рис. Позичування підприємств у координатах орієнтації на розвиток ОФП і компетенцій до та після навчання

Джерело: Результати досліджень авторів

працівника); обґрунтовано доцільність застосування програмно-цілового підходу для забезпечення розвитку професійної компетентності управлінського персоналу.

Упровадження розробленої авторами програми розвитку професійної компетентності на підприємствах, що досліджувалися, та подальша оцінка зміни ставлення до розвитку професійної компетентності управлінського персоналу свідчить про доцільність застосування програмно-цілового підходу до вирішення проблеми розвитку професійної компетентності управлінського персоналу з урахуванням унікальності підприємства.

Подальші дослідження авторів будуть спрямовані на розробку рекомендацій щодо здійснення моніторингу та підтримки високого рівня професійної компетентності персоналу сучасної організації.

## Література

- Байденко В. И. Выявление состава компетенций выпускников вузов как необходимый этап проектирования гос ВПО нового поколения : метод. пособие. – М. : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2006. – 72 с.
- Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти : монографія / [Єльнікова Г. В., Зайченко О. І., Маслов В. І. та ін.] ; за ред. Г. В. Єльнікової. – Київ-Чернівці : Книги-XXI, 2010. – 460 с.
- Зеер Э. Ф. Модернизация профессионального образования: компетентностный подход / Э. Ф. Зеер, А. М. Павлова, Э. Э. Сыманюк. – М., 2005. – 216 с.
- Зимняя И. А. Ключевые компетенции как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании [Авторская версия] / И. А. Зимняя. – М. : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. – 40 с.

- Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – М. : Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. – 308 с.
- Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи. Бібліотека з освітньої політики ; за заг. ред. О. В. Овчарук. – К. : К.І.С., 2004. – 112 с.
- Хуторской А. В. Определение общепредметного содержания и ключевых компетенций как характеристика нового подхода к конструированию образовательных стандартов [Электронный ресурс] / А. В. Хуторской. – Режим доступа : <http://www.eidos.ru/journal/2002/0423.htm>
- Boyatzis R. The Competent Manager: A Model for Effective Performance / R. Boyatzis. – New York : John Wiley & Sons, 1982. – 308 p.
- Кови С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / С. Р. Кови ; пер. с англ. – 8-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 374 с.
- Koper R. Learning Network Services for Professional Development / R. Koper. – New York : Springer, 2009. – 414 p.
- Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен ; пер. с англ. – М. : Когито-Центр, 2002. – 396 с.
- Спенсер Л. М., мл. Компетенции на работе / Лайл М. Спенсер, мл. и Сайн М. Спенсер ; пер. с англ. – М. : НИППО, 2005. – 384 с.
- Rychen D. S. Key Competencies for a Successful Life and Well-Functioning Society / Dominique S. Rychen, Laura H. Saiganik. – Toronto : Hogrefe Publishing, 2003. – 218 p.
- Цюцюра С. В. Роль та особливості застосування програмно-цілового управління на сучасному етапі розвитку Росії / С. В. Цюцюра, О. В. Криворучко, М. І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем. – 2011. – № 5. – С. 47–51.
- Моисеев А. М. Программно-целевое управление развитием образования: опыт, проблемы, перспективы / А. М. Моисеев. – М. : Пед. об-во России, 1999. – 190 с.
- Абрамов Л. К. Цілові програми та механізми по забезпеченню прозорості у процесі їх реалізації / Л. К. Абрамов, Т. В. Азарова. – Кіровоград : ІСКМ, 2010. – 100 с.
- Беседін В. Ф. Прогнозування і розробка програм : метод. посіб. / [В. Ф. Беседін та ін.] ; за ред. В. Ф. Беседіна. – К. : Знання, 2000. – 468 с.
- Проблеми розробки і реалізації комплексних програм ; под ред. Н. П. Федоренко и др. – М. : Наука, 1984. – 278 с.
- Голубева Т. В. Оцінювання рівня розвитку професійної компетентності управлінського персоналу промислового підприємства / Т. В. Голубева, І. В. Литовченко // Бизнес Информ. – 2011. – № 5. – С. 115–122.

Стаття надійшла до редакції 12.09.2014

проблеми, перспективи / А. М. Моисеев. – М. : Пед. об-во России, 1999. – 190 с.

16. Абрамов Л. К. Цілові програми та механізми по забезпеченню прозорості у процесі їх реалізації / Л. К. Абрамов, Т. В. Азарова. – Кіровоград : ІСКМ, 2010. – 100 с.

17. Беседін В. Ф. Прогнозування і розробка програм : метод. посіб. / [В. Ф. Беседін та ін.] ; за ред. В. Ф. Беседіна. – К. : Знання, 2000. – 468 с.

18. Проблеми розробки і реалізації комплексних програм ; под ред. Н. П. Федоренко и др. – М. : Наука, 1984. – 278 с.

19. Голубева Т. В. Оцінювання рівня розвитку професійної компетентності управлінського персоналу промислового підприємства / Т. В. Голубева, І. В. Литовченко // Бизнес Информ. – 2011. – № 5. – С. 115–122.

## References

- Baydenko, V. I. (2006). *Identifying composition competences of Colleges graduates as necessary stages of Designing state VPO of a new generation*. Moscow: Research Centre of Problems of Specialists' Preparation Quality (in Russ.).
- Yelnikova, G. V., Zaychenko, O. I., & Maslov, V. I. (2010). In G. V. Yelnikova (Ed.) *Theoretical and methodological foundations for professional competence of educational institutions modelling*. Kyiv, Chemnitz: Books-XXI (in Ukr.).
- Zeer, E. F., Pavlova, A. M., & Symanjuk, E. E. (2005). *Modernization of professional education: the competence approach*. Moscow: MPSI (in Russ.).
- Zimniaya, I. A. (2004). *Key competencies as a result-purpose basis competence approach to education*. Moscow: Research Centre of Problems of Preparation of Specialists Quality (in Russ.).
- Markova, A. K. (1996). *Psychology of competence*. Moscow: International Humanitarian Fund «Knowledge» (in Russ.).
- Ovcharuk, O. V. (2004, Ed.). *The competence approach in modern education: international experience and Ukrainian prospects. Library Educational Policy*. Kyiv: K.I.S. (in Ukr.).
- Khutorskoy, A. V. (2002). *Determination of general subject maintenance and key jurisdictions as description of the new way for constructing of educational standards*. Retrieved from <http://www.eidos.ru/journal/2002/0423.htm> (in Russ.).
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Kovi, S. R. (2013). *Seven skills of highly efficient people: Powerful instruments of personality development* (Trans. from Eng.). Moscow: Alpina Publisher (in Russ.).
- Koper, R. (2009). *Learning Network Services for Professional Development*. New York: Springer.
- Raven, J. (2002). *Competence in modern society: exposure, development and realization* (Trans. from Eng.). Moscow: Kogito-Centre (in Russ.).
- Spenser, L. M., & Spenser, S. M. (2005). *Competencies at work* (Trans. from Eng.). Moscow: NIRRO (in Russ.).
- Rychen, D. S., & Saiganik, L. H. (2003). *Key Competencies for a Successful Life and Well-Functioning Society*. Toronto: Hogrefe Publishing.
- Tsutsura, S. V., Kryvoruchko, O. V., & Tsutsura, M. I. (2011). *Role and value of management program-target approach application on the modern stage of development of Russia. Upravlinnya rozvytkom skladnykh system (Management of Complicated Systems)*, 5, 47-51 (in Ukr.).
- Moiseev, A. M. (1999). *Programme-oriented development management of education: experience, problems and prospects*. Moscow: Pedagogical Society of Russia (in Russ.).
- Abramov, L. K., & Azarova, T. V. (2010). *Target programs and mechanisms on providing of transparency in the process of their realization*. Kirovohrad: ISKM (in Ukr.).
- Besedin, V. F. (2000). *Prognostication and program development*. Kyiv: Knowledge (in Ukr.).
- Fedorenko, N. P. (1984). *Problems of development and realization of the complex programs*. Moscow: Science (in Russ.).
- Golubeva, T. V., & Lytovchenko, I. V. (2011). *Estimation of a level of the administrative personnel professional competence development of the industrial enterprise. Biznes Inform (Business Inform)*, 5(2), 115-122 (in Ukr.).

Received 12.09.2014