

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра Управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2019 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на здобуття освітнього ступеня магістра  
зі спеціальності 051 Економіка**

за магістерською програмою професійного спрямування  
»Управління персоналом сучасної організації»

*на тему: « Розвиток компетенцій персоналу в умовах стратегічного  
управління ( на прикладі ПАТ « Одескабель»)*

**Виконавець:**

Студентка 6 курсу, 1 групи  
факультету міжнародної економіки  
Кучук Анастасія Олександрівна

**Науковий керівник:** к.е.н., доцент  
Сорока Олександра Володимирівна

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВИ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ</b> .....	6
1.1. Сутність компетенцій та чинники їх формування у працівників підприємств.....	6
1.2. Класифікація компетенцій працівників промислових підприємств...17	
1.3 Компетенції персоналу як основа стратегії розвитку організації .....	26
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ НА ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»</b> .....	36
2.1. Характеристика діяльності підприємства та його показників.....	36
2.2. Характеристика персоналу досліджуваного підприємства .....	46
2.3.Аналіз управління розвитком компетенцій персоналу на ПАТ «Одескабель».....	61
<b>РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ НА ПАТ « ОДЕСКАБЕЛЬ»</b> .....	73
3.1. Основи формування системних компетенцій на ПАТ « Одескабель» як стратегічно орієнтованого підприємства.....	73
3.2. Формування інноваційної компетентності як стратегічного напрямку професійного розвитку персоналу .....	82
3.3. Сертифікація персоналу як нова технологія оцінювання компетенцій працівників .....	89
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	103
<b>Список використаних джерел</b> .....	105

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Інформатизація суспільства, прогресивний розвиток науки, техніки і технологій, ринкова орієнтація економіки, інноваційність та висока наукомісткість сучасного виробництва висувають особливі вимоги до якості працівників вітчизняних підприємств. Наявність тільки кваліфікаційно-професійних навичок вже не задовольняє вимог сучасного виробництва, від працівників вимагають швидкого реагування, адаптивності, лояльності та мобільності, готовності відповідати за делеговані повноваження і додаткові навантаження, постійного прагнення до професійного зростання, самодосконалювання як особистих, так і власне ділових якостей, розвитку трудового та інноваційного потенціалу, а також співробітництва та взаємодопомоги у колективі, підтримки ділової етики і трудової дисципліни.

Кожне підприємство у своїй діяльності орієнтується на тенденції та плани довгострокового розвитку, що зумовлює досягнення не тільки поточних, але й перспективних цілей функціонування. У зв'язку з цим набуває особливого значення зміцнення та збереження конкурентоспроможності підприємства завдяки стратегічному управлінню, особливе місце в якому відводиться управлінню персоналом. Саме персонал підприємства постає в центрі сучасних концепцій управління, основним напрямком яких є розкриття повного арсеналу його здібностей і компетентностей, що дозволить підприємству адекватно реагувати на зміни навколишнього середовища, а отже, уникнути можливих загроз і втрат, стабільно нарощувати ефективність свого функціонування. Тому не випадково першочерговим стратегічним завданням для вітчизняних підприємств стає розвиток працівників як провідний напрямок стратегії управління персоналом.

Проблемам менеджменту персоналу, формування професійної компетентності знайшли висвітлення у наукових дослідженнях багатьох вчених, а саме: Т.Ю Базаров, А.П. Бовтрук, А.Я Кібанов, Р.О. Гришкова,

Н.А.Ігнатенко , М.М. Левшин, Т.О. Плеханова , В.А. Лівенцова, В.Г. Черевко, Н.Л. Замкова , А. Т. Кочетков, В. О Храмов, Ю.А Ципкін, В. И. Шкатулла, Г. В Щокін , Є. В. Маслов, А.М. Колот, М .Х. Мескон, Ф. Хедури, Ф. Тейлора та інших.

Актуальність теми, її теоретичне та практичне значення зумовили вибір теми дослідження, його мету та зміст.

*Метою роботи* є обґрунтування напрямів удосконалення управління розвитком компетенцій персоналу ПАТ «Одескабель» у системі стратегічного управління підприємством.

Досягнення зазначеної мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- уточнити понятійно-термінологічний апарат у сфері компетенції персоналу підприємства;
- виокремити складові компетенції персоналом;
- надати загальну характеристику ПАТ «Одескабель» як суб'єкта господарської діяльності, вивчити основні напрямки його діяльності;
- охарактеризувати стан та структуру персоналу підприємства ПАТ «Одескабель»;
- проаналізувати управління персоналом на ПАТ «Одескабель»;
- удосконалити підходи до управління розвитком компетенцій персоналу на досліджуваному підприємстві.

*Об'єктом дослідження* є управління розвитком компетенцій персоналу на підприємстві.

*Предметом дослідження* є теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти управління розвитком компетенцій персоналу на підприємстві.

*Методи дослідження.* Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення загальної економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з питань управління розвитком персоналу. У процесі дослідження застосовувалися такі методи: теоретичне

узагальнення – для уточнення процесу формування та розвитку компетенцій персоналу; статистичний аналіз – для вивчення, групування та порівняння даних з метою дослідження; графічний метод, за допомогою якого наочно продемонстровано результати досліджень.

*Інформаційну базу дослідження* склали навчально- методична та наукова література, статут підприємства, фінансова звітність , організаційна структура підприємства, законодавчі та нормативні акти України, офіційний та внутрішній сайт підприємства. Internet-джерела,

*Практичне значення одержаних результатів* полягає у тому, що вони створюють основу для дослідження і практичного вирішення проблем управління розвитком компетенцій персоналом на підприємстві.

## ВИСНОВКИ

Україна переходить на інноваційний шлях розвитку, коли основним чинником зростання суспільного багатства стає трудовий потенціал, професійна компетентність працівників організацій, регіонів, країни в цілому.

Функціонування сучасних господарських організацій характеризується глибокими інноваційними трансформаціями. Активізуються механізми розвитку інтелектуально-освітнього трудового потенціалу, формування особливих творчих професійних груп працівників. У системі загальної соціально-економічного потенціалу сучасної організації саме інтелектуально-освітня, культурна, мотиваційна компетентність працівників відкриває суттєві резерви для зростання соціальних трудових інновацій, підвищення ефективності трудової діяльності працівників.

Таким чином, сучасне дослідження процесів розвитку професійної компетентності працівників у структурі трудового потенціалу організації має методологічну, теоретичну і практичну актуальність.

Проведене теоретичне та практичне дослідження питань розвитку компетенцій персоналу на прикладі ПАТ «Одескабель» дозволяє зробити наступні висновки

Компетенція є одним з основних факторів росту трудового потенціалу організації. Сьогодні компетенція персоналу є важливим показником рівня конкурентоспроможності й фактором, що визначає потенціал і ринкову вартість будь-якої організації. У цих умовах завдання активізації працівників та підвищення ефективності їх діяльності на основі управління компетенцією набуває першочергового значення.

На кожному етапі розвитку бізнесу необхідні різні типи людей. На етапі, коли бізнес активно зростає, розширяється, вимагає постійних вкладень, потрібні люди креативні, ініціативні, які вміють швидко ухвалювати нестандартні рішення. На етапі, коли бізнес стабільний і добре структурований, він вимагає підтримки і системного підходу. Тут потрібні

люди надійні, організовані, схильні до дотримання процедур, а не до їх зміни. Різні компетенції обґрунтовані абсолютно різними стратегіями.

Що стосується розвитку персоналу та його компетенції, то система навчання на підприємстві націлена на створення «Самонавчальної інтелектуальної організації», що означає досягнення високого рівня: інтелектуального (наукового) потенціалу підприємства; компетенції персоналу; творчості, підвищення ефективності у всіх ланках діяльності підприємства, загальної корпоративної культури. Підвищення кваліфікації ІТП і інших фахівців, в залежності від поставлених завдань і можливостей підприємства, може здійснюватися в таких формах: технічне навчання, що проводиться в робочий час провідними спеціалістами підприємства, призначеними наказом генерального директора, або запрошеними фахівцями інших організацій; на інших підприємствах, організаціях, у навчальних комплексах та установах міста Одеси, інших міст з відривом від виробництва або в неробочий час.

За підсумками анкетування ми виявили на ПАТ«Одескабель»: не обґрунтована система визначення потреб у навчанні, недостатня система оцінки топ-менеджерів підприємства, недооцінка стимулювання розвитку компетенції персоналу.

Основними напрямками вдосконалення управління розвитком компетенцій персоналу «Одескабель» на нашу думку є:

- формування системних компетенцій на ПАТ «Одескабель» як стратегічно орієнтованого підприємства;
- формування інноваційної компетентності як стратегічного напрямку професійного розвитку персоналу;
- впровадження сертифікації персоналу підприємства.

### Список використаних джерел

1. Гура О. І. Психолого-педагогічна компетентність викладача вищого навчального закладу: теоретико- методологічний аспект: моногр. / О. І. Гура. – Запоріжжя: ГУ “ЗІДМУ”, 2006. – 332 с.
2. Зварич І. М. Теоретичні і методичні основи оцінювання педагогічної компетентності викладачів США: навч. посіб. / І. М. Зварич. – К.: Фенікс, 2012. – 148 с.
3. Чернова Т. Ю. Розвиток професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу: метод. рекомендації / Т. Ю. Чернова. – Хмельницький: ХНУ, 2010. – 98 с.
4. Афанасьєв М. В. Тренінг формування компетенцій з економіки підприємства: навч. посіб. / М. В. Афанасьєв, І. В. Гонтарєва, Д. О. Тищенко. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2010. – 328 с.
5. Семів Л. К. Управління персоналом в умовах економіки знань: моногр. / кол. авт.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. К. Семів. – К.: УБС НБУ, 2011. – 406 с.
6. Обривкіна О. М. Підвищення педагогічної майстерності викладачів економічного профілю університету: теоретико-прикладний аспект: навч.-метод. посіб. / О. М. Обривкіна. – Ірпінь: Національний університет ДПС України, 2011. – 236 с.
7. Максименко С. Д. Синдром “професійного вигорання” та професійна кар’єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, Т. В. Зайчикової – К.: Міленіум, 2004. – 264 с.
8. Мукан Н. В. Професійний розвиток учителів загальноосвітніх шкіл Великої Британії, Канади, США: моногр. / Н. В. Мукан. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 248 с.

9. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навчальний посібник] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ+” Інституту післядипломної освіти), “Інтелект-Захід”, 2003. – 352 с.

10. Бурда Н. В. Роль підвищення кваліфікації персоналу підприємства в його ефективному використанні / Н. В. Бурда // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2012\\_4/90.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2012_4/90.pdf).

11. Головань М. С. Компетентнісна модель випускника економічного ВНЗ напрямку підготовки «Фінанси і кредит» / М. С. Головань // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/111/1/Holovan\\_3.pdf](http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/111/1/Holovan_3.pdf).

12. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Вид. друге, перероб. й допе. – К.: Кондор, 2005. – 308 с.

13. Кривцова В. М. Вища освіта та Болонський процес: конспект лекцій / В. М. Кривцова, Н. М. Колісниченко. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2005. – 172 с.

14. Нечіпор С. В. Класифікація предметних компетенцій майбутніх кваліфікованих робітників / С. В. Нечіпор // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/4\\_SND\\_2012/Pedagogica/5\\_100537.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SND_2012/Pedagogica/5_100537.doc.htm).

15. Рашкевич Ю. Кваліфікація. Як ми її розуміємо? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vnz.org.ua/statti/1782-kvalifikatsija-jak-my-yiyi-rozumiyemo>.

16. Родигіна І. В. Типологія компетентностей / І. В. Родигіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nsod/2008\\_1/Rodigina.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nsod/2008_1/Rodigina.pdf).

17. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О. О. Хандій. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. — 240 с.

- 18 . Пугачева Е. Г., Соловьев К. Н. Самоорганизация социально-экономических систем: Учеб. пособие. — Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2003. — 172 с.
19. Ходкинсон Д.П. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента: пер. с англ. / Д.П. Ходкинсон, П.Р. Сперроу. — Х.: Гуманитарный центр. — 2007. — 392 с.
20. Гусева О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : Монографія / О.Ю. Гусева. — Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. — С. 278.
21. Павлова А.В. Позиционирование машиностроительного предприятия относительно успеха реализации изменений в условиях инновационно-технологической модернизации его производства / А.В. Павлова // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. — 2011. — № 5. — С. 2.
22. Верба В.А. Управління розвитком компанії / В.А. Верба, О.М. Гребешкова. — К.: КНЕУ, 2011. — 482 с.
- 23 Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Адизес И.; пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. — СПб.: Питер, 2007. — 384
24. Шубін О.О. Концептуальні основи управління змінами на підприємстві / О.О. Шубін, О.Ю. Гусева [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://donnuet.dn.ua/attachments/article/2014/tez\\_27\\_02\\_14.pdf](http://donnuet.dn.ua/attachments/article/2014/tez_27_02_14.pdf).
25. Чичерин Ю.А., Грибова Я.Ю. Исследование сущности инновационного развития социально-экономических систем // Современные наукоемкие технологии. — 2014. — № 7-1.— С. 99–101.
26. Роздольская И.В. Актуализация феномена инновационной компетентности персонала как межотраслевой проблемы в условиях перманентных изменений / И.В. Роздольская, М.Е. Ледовская // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. — 2014. — № 4 (52). — С. 70–77.

27. Петюх В.М. Мотивація сертифікації працівників у сфері управління персоналом [Електронний ресурс] / В.М. Петюх, Я.Л. Захарченко // Соціально-трудова відносина: теорія та практика . – 2013. – № 2. – С. 60-67. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2013\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2013_2_10).

28. ДСТУ ISO 9001:2009 Система управління якістю. – К.: Держспоживстандарт України, 2009. – 26 с.

29. Про технічні регламенти та оцінку відповідності: Закон України від 15.01.2015 р. № 124-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2015. – № 14. – Ст.96.

30. Загальні вимоги до органів, що здійснюють сертифікацію персоналу згідно ISO/IEC 17024:2012: Наказ НААУ від 28.12.12 р. №163-я [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://naau.org.ua/files:ocinka>.

31. Волкова Н. Сертифікація персоналу: нова версія міжнародного стандарта-

рту ISO/IEC17024 / Н. Волкова, А. Муллін, Т. Сахно // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2014. – № 4. – С. 50-58.

32. Байцар Р. Сертифікація професійної компетенції персоналу / Р. Байцар, М. Сколоздра, О. Герасим // Вимірювальна техніка та метрологія. – 2008. – № 69. – С. 108-113.

33. Василенко В.Н. Организация труда станочников: теория и практика повышения эффективности: монография / В.Н. Василенко, В.С. Зайцев; науч. ред. В.Н. Василенко; НАН Украины, Ин-т экономико-правовых исследований. – Донецк: Юго-Восток. – 2014. – 260 с.

34. Суков Г.С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика: монография / Г.С. Суков, И.Я. Тупік, научн. ред. В.М. Данюк. – К.: КНЭУ, 2008. – 232 с.

35. Глухова О. Уніфікація критеріїв компетентності персоналу – запорука еквівалентного характеру сертифікації систем управління / О. Глухова, К. Ка-

рандєєв, Л. Суліма, А. Ходинська // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2012. – № 1. – С. 36-44.

36. Друкер Пітер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.

37. Терещенко С.І. Сертифікація персоналу як фактор покращення рівня якості продукції / Технологический аудит и резервы производства. – 2014. – №1/4(15). – С. 26–28

38. Адова И. А. Оценка компетентности как инструмент вознаграждения персонала организации / И. А. Адова, М. В. Симонова // Вестник Томского государственного университета. – 2010. – № 336. – С. 119–124.

39. Даниленко О. А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища / О. А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8 (110). – С. 92–102.

40. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки, вип. 7, ч. II - Кіровоград: КНТУ, 2005. – С. 155-163

41. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. Є. матушко // Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка», державний гуманітарний університет ім. п. могили. – 2010. – Випуск 132, т. 145. – С. 108-114.

42. Савченко, В. А. Управління розвитком персоналу [Текст] : навчальний посібник / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.

43. Спенсер М. Л. Компетенции. Модели максимальной эффективности работы / Лайл М. Спенсер ; [пер. с англ.]. – М. : HIPPO Publishing, 2010. – 384 с.

44. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства [Електронний ресурс]. – URL:

[http://www.nbuu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Tiru/2012\\_33/Stelmash.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf) –

Назва з екрану.

45. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом / Н. П. Базалійська, У. О. Пилипчук // Молодий вчений. - 2014. - № 6(1). - С. 73-75. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2014\\_6%281%29\\_\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6%281%29__19)

46. Russ-Eft, D., and Preskill, H. (2005), «In Search of the Holy Grail: Return on Investment Evaluation in Human Resource Development,» *Advances in Developing Human Resources*, 7, 71–85.

47. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). "Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues". *Training and Development in Ireland*. Cengage Learning EMEA. pp. 1.

48. *Training and Development: A Prominent Determinant for Improving HR Productivity*

49. Tyson S. Human resource strategy: A process for managing the contribution of HRM to organizational performance / S. Tyson // *International Journal of Human Resource Management*. – 1997 – Vol. 8. – № 3. – P. 277-290.

50. Wang, G. and Spitzer, D. (2005), «Human resource development» // *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7 No. 1, pp. 5-15.