



ISSN 2223-3822

Maliuta, L., Ostrovska, H. & Kuz, T. (2019) Transformuvannya modeli upravlinnia rozvytkom intelektualnoho potentsialu promysloвого pidpriemstva: kompetentnisnyi pidkhd [Industrial enterprise intellectual potential development management model transformation: a competence approach]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 21, no. 2, pp. 178-191. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19mlypkp.pdf>



SEPS

Journal

Socio-Economic
Problems and the State

ТРАНСФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД

Людмила Малюта*, Галина Островська**, Тетяна Кузь***

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна

*e-mail: luda_mal@ukr.net

**e-mail: h.ostrovska@gmail.com

***e-mail: tanyasam1981@gmail.com



Article history:

Received: October, 2019

1st Revision: October, 2019

Accepted: November, 2019

JEL classification:

O15

UDC:

330.341

DOI:

<https://doi.org/10.33108/sepd2019.02.178>

Анотація. У статті теоретично обґрунтовано доцільність інтеграції компетентнісного підходу в процес інноваційного розвитку інтелектуальних ресурсів промислових підприємств. Наголошено на ключовій ролі інтелектуалізації персоналу як основи якісного (інтенсивного) його розвитку в умовах економіки, заснованої на знаннях. Доведено необхідність удосконалення науково-методичного інструментарію управління розвитком інтелектуального потенціалу персоналу промислового підприємства через призму компетентнісного підходу. Сформовано термінологічний апарат досліджуваної проблеми на основі дихотомії системно взаємопов'язаних дефініцій «компетенція» і «компетентність» та запропоновано авторське визначення цих понять. На основі аналізу й узагальнення існуючих теорій і практики щодо використання компетентнісного підходу на підприємстві запропоновано авторську модель компетенцій персоналу. Обґрунтовано роль і місце моделі компетенцій у системі управління розвитком інтелектуального потенціалу персоналу промислового підприємства, розкрито змістовну характеристику моделі компетенцій. Виокремлено основні принципи та стандарти якості в контексті формування моделі компетенцій персоналу. Розроблено методичний підхід щодо управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємств промисловості на основі компетентнісного підходу. Запропоновано основні заходи організаційно-економічного характеру, які забезпечують позитивну динаміку розвитку інтелектуального потенціалу персоналу в процесі впровадження компетентнісного підходу на підприємстві.

Ключові слова: інтелектуальний потенціал, компетентнісний підхід, компетенція, компетентність, інтелектуалізація персоналу, управління персоналом, менеджмент знань, модель компетенцій, система управління розвитком інтелектуального потенціалу персоналу підприємства.



Малюта Л., Островська Г., Кузь Т. Трансформування моделі управління розвитком інтелектуального потенціалу промислового підприємства: компетентнісний підхід. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 2 (21). С. 178-191. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19mlypkp.pdf>



This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

«Там, де вчорашні «адміністратори з кадрів» займалися головним чином тим, що запобігали конфліктам між працівниками і менеджерами, сьогоднішні менеджери з управління людськими ресурсами об'єднують роботодавців і працівників із метою плідного співробітництва і досягнення необхідного у світовому масштабі рівня конкурентоспроможності всього бізнесу»
Марта І. Фінней

1. Постановка проблеми.

В умовах економіки, заснованої на знаннях, менеджмент ознаменувався змінами через призму трансформації парадигм, обґрунтованих новими знаннями, винаходами й відкриттями у різних сферах життєдіяльності людей, нових поглядів в контексті управління, культурної та соціальної мобільності суспільства, нового світобачення людини. За цих умов для сучасного менеджменту промислових підприємств характерними є неперервна зміна стратегій, організаційної структури, методів та інструментів управління. Це обумовлено, передусім, динамічними змінами зовнішнього та внутрішнього середовища, що відбуваються на основі впливу макро- і мікро економічних та соціальних чинників: підвищення інноваційності, посилення соціальної відповідальності бізнесу, професійного рівня персоналу тощо. Досвід провідних країн доводить, що практично всі переваги компаній, успішних у недалекому минулому, (усталені організаційні структури і стійкі бізнес-процеси), стають гальмом їх розвитку, бо інкрементальні підприємства не можуть оперативної реагувати і здійснювати випереджальні дії щодо потенційних загроз в умовах динамічних змін ринкової кон'юнктури [4, с. 49]. Тенденції світової економіки спрямовують увагу на динамічне зростання ролі цінності інтелекту та інтелектуальної культури в управлінні.

Панорама наукових досліджень дає змогу стверджувати, що з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідні стратегічні зміни підходів до управління – від управління функціональними підсистемами та окремими бізнес-процесами до управління на основі компетентнісного підходу. Внаслідок цього необхідною є інтелектуалізація систем менеджменту через призму переходу до нової моделі управління інтелектуальним потенціалом, основними компонентами якої є інтелект, трансферт організаційних знань та інтелектуального капіталу, взаємоінтегрованість підсистем управління знаннями та управління персоналом, технології та управлінська спрямованість до змін. У цьому контексті формування нових конкурентних переваг на засадах ефективного нагромадження та використання інтелектуального потенціалу, розвитку інтелектуальної активності персоналу та удосконалення управлінського циклу є вкрай важливим завданням для менеджменту підприємств.

Тенденції, які спричинили зміну концептуальних засад сучасного управління у довгостроковій перспективі та започаткували становлення компетентнісного підходу топ-менеджментом підприємств, можна подати як зміни:

- суб'єктно-статусних характеристик у корпоративному управлінні, що характеризуються прискоренням процесів демократизації влади, посилення партнерських, договірних підходів між суб'єктами;
- управлінських зв'язків, взаємовідносин між суб'єктами;
- основних принципів, закономірностей, законів, що створюють нове середовище для здійснення корпоративного управління;
- методологічної бази для здійснення управління (наявність нових категорій для розкриття методів, форм управління).

У доповіді ЮНЕСКО зазначається, що підприємцям все частіше потрібна не кваліфікація, що асоціюється з умінням здійснювати ті чи інші операції матеріального характеру, а компетентність, яка розглядається як свого роду коктейль навичок, властивих кожному індивіду, де поєднуються кваліфікація в строгому сенсі цього

слова... соціальна поведінка, високий рівень саморегуляції, ініціативність і здатність до ризику.

Таким чином, компетентнісний підхід стає основою системи відносин, яка інтегрує вимоги бізнесу, управління інтелектуальним потенціалом працівників підприємства та завдання сучасної системи освіти.

Поширення та популярність компетентнісного підходу зумовлені низкою об'єктивних причин, основними з яких є модернізація виробничої сфери [6, с. 139]. У зв'язку з прискоренням інноваційних процесів навчання стає безпосередньою, багаторазово затребуваною частиною відтворення соціально-трудова відносин. Ідеї саморозвитку, довічної освіти, розвиток корпоративного навчання, нові вимоги до працівника змінюють вимоги до загальної підготовки персоналу, до системи освіти загалом. Простежується тісний зв'язок залежності між процесами управління знаннями і загальними результатами діяльності підприємства та створенням зацікавленості у творчій діяльності персоналу. Ці знання виявляються в навичках, уміннях і професійному рівні співробітників та закріплюються у вигляді організаційної культури, брендів, патентів, ліцензій, іміджу, тобто у вигляді інтелектуального капіталу. Отже, інтелектуальний потенціал як рушійна сила, що базується на знаннях і науці, є основою майбутнього ефективного розвитку України та успішного входження її в Європейську співдружність [1, с. 41].

Принципові трансформації характеру та змісту праці, обумовлені глобалізаційними процесами, високими темпами науково-технічного розвитку та інформатизацією інноваційної діяльності, вимагають адекватних змін в управлінні інтелектуальним потенціалом сучасних підприємств, і, перш за все, припускають перехід від кваліфікації як характеристики рівня володіння професійними вміннями та навичками до компетенцій, які відображають також ділові та особистісні якості персоналу підприємства. За авторитетної думки американських дослідників С. Спенсера та Л. Спенсера, використання компетентнісного підходу в системі управління інтелектуальним потенціалом забезпечує зростання продажів в середньому на 49 % і знижує плинність персоналу на 68 % [10, с. 13-15]. Окрім того, значна частина сучасних підприємств розробляє власні підходи до оцінювання потенціалу персоналу, які в сучасних умовах господарювання все в більшій мірі трансформуються в методи управління інтелектуальним потенціалом персоналу на основі оцінки компетенцій. Отже, компетенція як соціально-економічна категорія стає системоутворюючою основою, що обумовлює формування нових процесів підготовки персоналу, розвиток взаємовідносин власників, менеджерів і найманих працівників, трансформацію соціально-трудова і професійних відносин як на внутрішньоорганізаційному, так і на державному рівнях.

Вищезазначене свідчить про те, що для України забезпечення підприємств інтелектуальними ресурсами, компетентним персоналом стає все більш актуальною проблемою і одним з основних пріоритетів соціально-економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання і національної економіки загалом. Все це обумовлює необхідність комплексного осмислення і систематизації наукових знань в контексті розвитку інтелектуального потенціалу персоналу промислового підприємства на основі компетентнісного підходу, використання якого дає змогу забезпечити інтеграцію вітчизняних промислових підприємств та національної економіки загалом у світове співтовариство.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Науковою основою дослідження проблематики управління інтелектуальними ресурсами підприємства на основі компетентнісного підходу є роботи вітчизняних і зарубіжних вчених в галузі економіки та менеджменту. Серед них: Б. Андрушків,

М. Армстронг, К. Арджирис, О. Дегтяр, Р. Вайт, Е. Венгер, Т. Гоффман, Л. Джуелл, В. Вербицький, І. Зимньова, П. Лоуренс, П. Сенге, Л. Спенсер, Н. Мурована, О. Непомнящий, О. Овчарук, Дж. Хант, А. Хуторський та ін.

3. Невирішені раніше частини загальної проблеми.

Змістовність проведених досліджень свідчить про науковий інтерес щодо питань запровадження компетентнісного підходу в процес інноваційного розвитку інтелектуальних ресурсів промислових підприємств. Внаслідок цього на теренах економічної науки створена певна теоретична і емпірична база з обґрунтування ролі та значення компетентнісного підходу в контексті управління інтелектуальними ресурсами підприємства. Однак, на наш погляд, вона ще не об'єднана єдиною методологією, теоретичною конструкцією, не виокремлені її соціально-економічні аспекти. Не створено синтез стратегії управління інтелектуальними ресурсами та методології компетентнісного підходу, який є фундаментальною основою розуміння стратегії розвитку підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях. При цьому проблематика щодо розробки і реалізації моделі системи управління розвитком інтелектуального потенціалу персоналу на основі компетентнісного підходу залишилась за полем зору згаданих авторів. Власне ці обставини обумовили актуальність та своєчасність окресленої проблеми.

4. Постановка завдання.

Метою статті є розгляд теоретичного та методологічного підґрунтя та розроблення методичного підходу щодо формування моделі системи управління розвитком інтелектуального потенціалу персоналу промислового підприємства на основі компетентнісного підходу.

Для досягнення вказаної мети в роботі поставлені і вирішені наступні завдання:

- дослідити тенденції та закономірності компетентнісного підходу в контексті розвитку інтелектуального потенціалу промислового підприємства;
- обґрунтувати соціально-економічний зміст поняття «компетенція» та «компетентність»;
- розкрити сутність і зміст моделі компетенцій персоналу промислового підприємства;
- обґрунтувати методичний підхід і розробити методику формування та реалізації моделі системи управління розвитком інтелектуального потенціалу промислового підприємства на основі компетентнісного підходу.
- окреслити низку основних заходів організаційно-економічного характеру, що забезпечують позитивну динаміку розвитку інтелектуального потенціалу в процесі впровадження моделі компетенцій на підприємстві.

5. Виклад основного матеріалу.

Компетентнісний підхід до управління інтелектуальним потенціалом підприємства для вітчизняної практики є досить новим, як і поняття «компетенції», «компетентність». Традиційно використовувалася категорія «професійно важливі якості», як характеристика особливостей працівника, перш за все психофізіологічних, що сприяють його професійній успішності. Крім того, враховувалися якості працівника, які були небажаними або навіть протипоказаними для конкретного виду професійної діяльності. Що стосується професійної діяльності в галузі управління, то практично до сих пір оцінювання працівників здійснюється на базі кваліфікаційного методу,

заснованого на єдиних системах класифікації посад, що враховує традиційне поєднання знань, умінь і навичок.

Зміни виробничої системи переконливо свідчать про те, що сучасні фахівці повинні володіти значно більшими можливостями і ресурсами для ефективної діяльності. Безумовно, виробничі завдання не є такими, що постійно повторюються, але при цьому їх можна узагальнити, систематизувати і, в підсумку, звести до конкретного набору повторюваних технологій, алгоритмів або стратегій. Існують відмінності у вимогах до знань, умінь і навичок, необхідних для вирішення певних професійних завдань та реалізації конкретних напрямів професійної діяльності.

Таким чином, зміна кваліфікаційних вимог до працівника, яка обумовлена розвитком теорії і практики організації виробництва, менеджменту знань та управління персоналом, відбувається за такими стадіями, як: вимоги до здатності працівника виконувати трудові дії → вимоги до рівня володіння конкретними професійними вміннями та навичками, які визначаються професійними вимогами і вимогами робочого місця, (кваліфікація) → вимоги до широти діапазону знань, здатності до адаптації, володіння діловими і особистісними якостями, які необхідні для досягнення цілей підприємства (компетенція).

Розробка та впровадження компетентнісного підходу в процеси управління інтелектуальним потенціалом працівників повинна стати основною функцією управлінців та сприяти підвищенню ефективності функціонування підприємства. Результати моніторингу доводять, що в управлінні людськими ресурсами 42 % підприємств вже застосовують компетентнісний підхід; 22 % підприємств планують використовувати; у 20 % підприємств вказаний підхід не застосовується (і не чули про це); 16 % – не мають наміру його застосовувати.

Безумовний інтерес з позицій практичного використання компетентнісного підходу представляє сучасний етап розвитку за двома науковими напрямками – ресурсним (поведінковим) та результативним (функціональним), що зумовило «двоїстість» в розумінні компетенції. Згідно з ресурсним підходом компетенції розглядаються як здатності суб'єкта діяльності, тобто в якості ресурсу діяльності. У зв'язку з цим згаданий підхід спрямований на визначення поведінкових характеристик, необхідних для успішного виконання працівником тієї чи іншої діяльності, оскільки поведінкові характеристики є вирішальним чинником успіху у виконанні працівником професійних завдань. Результативний підхід розглядає компетенції в контексті результативності діяльності. Основна ідея вказаного підходу полягає в тому, що ефективна робота передбачає дії відповідно до стандартів, що її характеризує компетенція. Аналіз і систематизація переваг та недоліків вищевказаних підходів дають змогу зробити висновок про те, що необхідний комплексний інтегруючий підхід, який передбачає одночасно розгляд компетенції як ресурсу, так і результату діяльності та окреслює її характеристики, зокрема, універсальність, суб'єктність, цілеорієнтованість, конкретність та контекстність. Саме такий підхід дає змогу об'єднати вимоги бізнесу, управління персоналом і завдання сучасної системи освіти.

З огляду на вищенаведене авторами сформульована інтегральна дефініція поняття «компетенція»: *компетенція* – це соціально-трудова характеристика сукупності нових знань, досвіду, професійного уміння, навичок, здібностей, культури та мотиваційних характеристик працівника, які володіють емерджентністю, необхідною для успішного виконання роботи, та відповідають вимогам посади і стратегічним цілям підприємства.

Компетенція є характеристикою потенційної якості, що дає змогу описати практично всі елементи готовності персоналу до ефективної праці в заданій ситуації на робочому місці в трудовому колективі. Формування компетенцій відбувається в такій

послідовності [3, с. 341]: 1) базові знання, грамотність, компетентність; 2) формування цілей і завдань, стратегічне планування, комплексне врегулювання проблем; 3) стратегічна інтеграція, довіра, цінності, цілісне бачення.

Принагідно зазначимо, що компетенції та компетентність можна вважати дискримінантами стосовно людського капіталу. При цьому *компетентність* є інтегральною якістю особистості, здатністю успішно розв'язувати проблемні ситуації, що проявляється як смисловий зв'язок глибоких і міцних знань та цінностей людини; вона обумовлена здібностями людини, її зацікавленістю до діяльності у певній галузі, у готовності досягати успішних професійних результатів та вмінням ефективно взаємодіяти з навколишнім середовищем. Інакше кажучи, компетентність – це форма прояву людського капіталу особистості в її практичній діяльності, яка є результатом актуалізації компетенцій, відповідних професійній діяльності, тобто є проявом зрілості індивідууму в професійному контексті.

Економічне зростання суб'єктів господарювання, забезпечене розвитком та ефективним використанням інтелектуального потенціалу підприємства, може бути реалізоване шляхом поширення практики застосування новітньої для сучасної парадигми управління компетентнісної моделі розвитку. Модель компетенцій може бути визначена як базовий, багатофункціональний і універсальний інструмент управління розвитком інтелектуального потенціалу персоналу підприємства та застосована для забезпечення координації та узгодження практично всіх процесів, пов'язаних з цим управлінням (рис. 1).

Проведене дослідження дало змогу виокремити низку вимог і принципів формування моделі компетенцій. Основні принципи полягають у такому: об'єктивність формування і використання моделі компетенцій; регулярний перегляд моделі компетенцій; участь персоналу та лінійних керівників у створенні і використанні моделі компетенцій; впровадження моделі компетенцій в усі функціональні підсистеми управління людськими ресурсами; інформаційна підтримка та навчання персоналу технології розробки і використання моделі компетенцій. Основні вимоги до моделі компетенцій такі: відповідність моделі компетенцій стратегії підприємства; корисність для всіх, хто використовує моделі компетенцій; оптимальний набір компетенцій для вказаної моделі; вимірність і можливість обліку і оцінки компетенцій; прозорість і простота.

Задля ефективного функціонування моделі компетенцій пропонуємо узгоджувати її зі стандартами якості (табл. 1).

Таблиця 1. Стандарти якості моделі компетенцій	
Назва стандарту якості	Зміст стандарту якості
Ясність і легкість для розуміння	Модель компетенцій повинна бути описана простою мовою і мати просту структуру
Релевантність (відповідність)	Під релевантністю моделі компетенцій мається на увазі, що індикатори поведінки визнаються персоналом підприємства як вимоги, що сприяють ефективному і якісному виконанню роботи
Урахування очікуваних змін	У модель компетенцій включаються можливі зміни, що відображають ті дії, які потрібно зробити персоналу для виконання своїх обов'язків в перспективі, ураховуючи при цьому умови динамічних змін зовнішнього середовища
Справедливість застосування моделі компетенцій	Стандарт передбачає забезпечення застосування норм поведінки, включених в модель компетенцій, до всіх працівників підприємства

Якісний зміст запропонованої моделі повинен відповідати таким критеріям, як: відповідність стратегічним цілям підприємства; корисність для всіх, хто бере участь в її експлуатації; наявність оптимального складу елементів моделі; вимірність компетенцій і наявність системи оцінки можливих змін; простота і прозорість

результатів застосування моделі компетенцій.

Зазначимо, що чимало моделей компетенцій мають тісний зв'язок із професійними знаннями, вміннями та навичками, які безпосередньо пов'язані зі змістом професійної культури працівника і формуються як результат навчальної діяльності: створення «інтелектуального продукту», зміни мотивації виробничої діяльності, вироблення умінь робити нестандартні кроки для виконання всіх поставлених завдань під керівництвом і при спостереженні коуча [5, с. 12].

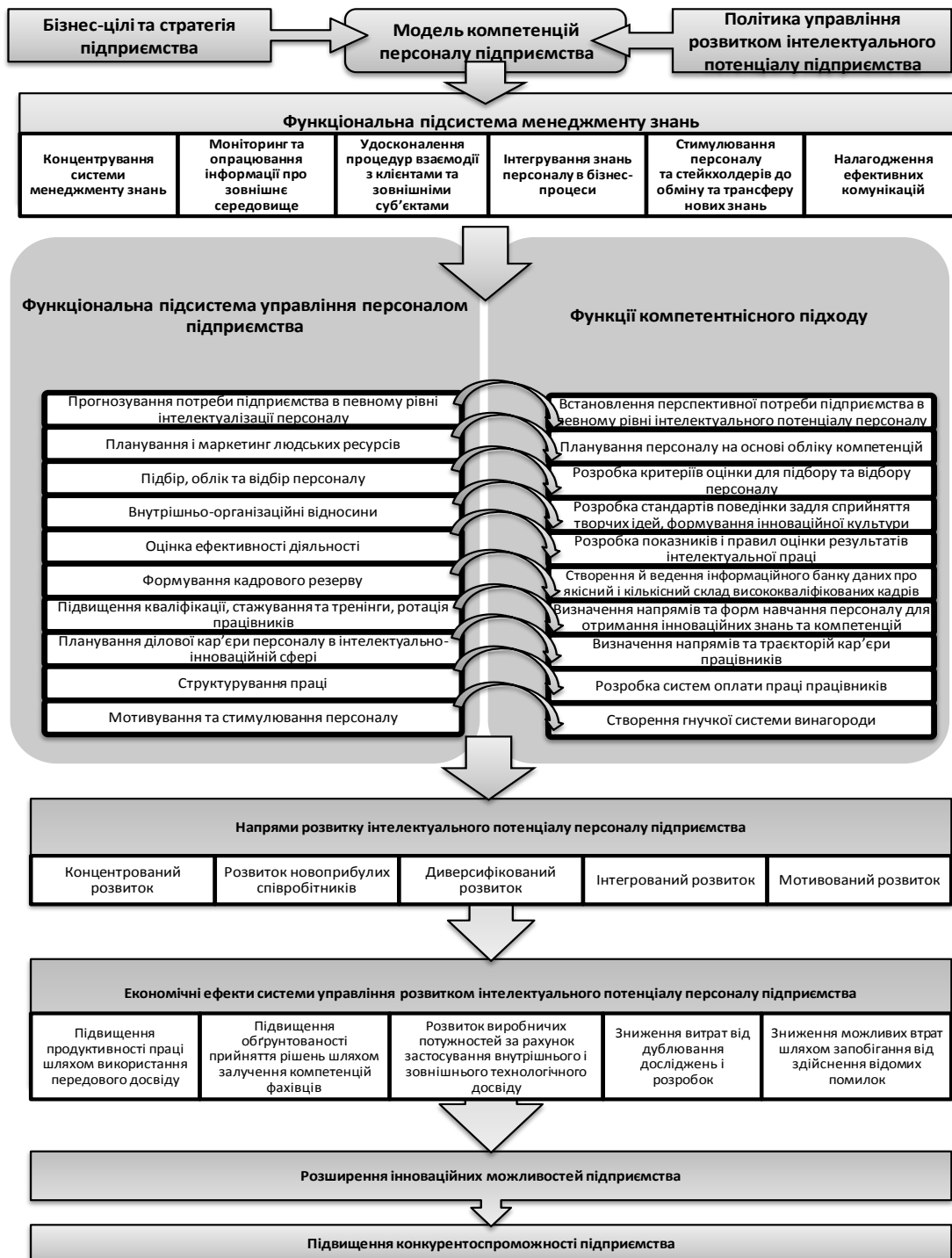


Рис. 1. Модель системи управління розвитком інтелектуального потенціалу персоналу підприємства на основі компетентнісного підходу

Джерело: складено авторами самостійно.

Таким чином, інтеграція моделі компетенцій в систему управління розвитком інтелектуального потенціалу дає змогу формувати цілісну політику управління інтелектуальним потенціалом підприємства, що забезпечує здатність системи управляти змінами, шляхом створення внутрішніх структур і процесів, що впливають на розвиток професійного персоналу з метою формування специфічних компетенцій, а також планування, організації, підтримки і здійснення заходів організаційно-економічного характеру, що забезпечують позитивну динаміку розвитку інтелектуального потенціалу, сприяючи тим самим розширенню інноваційних можливостей та підвищення його конкурентоспроможності підприємства.

Найважливішим призначенням системи управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства на основі компетентнісного підходу є закріплення позитивних тенденцій в зміні цього потенціалу, що характеризуються, як підвищенням інтелектуального потенціалу, так і стабілізацією досягнутого на необхідному рівні.

Довідково! Необхідність розвитку інтелектуального потенціалу персоналу обумовлена, в першу чергу, об'єктивною сучасною тенденцією прискорення старіння знань, умінь, навичок, а також компетенцій персоналу загалом. За словами П. Друкера, на даний час знання в технічних та технологічних галузях застарівають кожні 10 хвилин, а всього лише 10–15 років тому цей процес відбувався кожні 1–1,5 року [2, с. 56]. Настільки стрімке старіння знань, яке викликане так званим «інформаційним вибухом» сучасного тисячоліття, диктує потребу вже не періодичного їх поновлення, а на постійній основі, що перетворилося в обов'язкову умову підвищення конкурентоспроможності працівника (колективу). Сучасним промисловим підприємствам, які адаптовані до інноваційних змін та ефективно реалізують інтелектуальний потенціал, властиві сформовані риси організацій, що самонавчаються.

Розвиваючи інтелектуальний потенціал персоналу підприємства необхідно враховувати організаційні потреби в цьому розвитку в поєднанні з індивідуальними потребами працівників, як для виконання поточної, так і перспективної роботи.

При плануванні кар'єри загалом, в інноваційній сфері зокрема, при розробці відповідних навчальних програм і заходів необхідно враховувати стадії життєвого циклу працівника на підприємстві (етапи становлення професіоналізму), оскільки на даних етапах спостерігається різна трудова активність працівників.

Довідково! Етапи розвитку працівника на підприємстві позначаються термінами: оптант (від лат. optatio – бажання, вибір) – професійний пошук, вибір; адаптант (від лат. adeptus – досягнувший) – професійне звикання, практичне освоєння на робочому місці; інтернал (від лат. internus – внутрішній) – професійна майстерність, висока якість виконання професійних функцій; коуч (від англ. coaching – навчання, тренування) – професійне наставництво.

В результаті, розвиток інтелектуального потенціалу промислових підприємств можна визначити як комплексний процес розкриття, збереження і зміни (якісної і кількісної) інтелектуалізації персоналу для вирішення поточних і перспективних завдань підприємства в інтелектуально-інноваційній сфері [8, с. 90]. Розвиток інтелектуального потенціалу підприємства вимагає певних витрат на реалізацію відповідних заходів. З цієї точки зору інтелектуальний потенціал персоналу є об'єктом інвестицій, необхідних для його розвитку. При цьому, відповідно, необхідна оцінка ефективності інвестиційного рішення як оцінка впливу даних інвестицій на поточну і прогнозовану ефективність діяльності підприємства.

На підприємстві можлива реалізація декількох взаємодоповнюючих напрямів розвитку інтелектуального потенціалу персоналу: концентрованого розвитку (спеціалізовані програми навчання і просування персоналу, орієнтовані на розвиток

конкретних груп фахівців, певної професійної спрямованості та рівня кваліфікації); розвитку новоприбулих співробітників (профорієнтація, адаптація тощо); диверсифікованого розвитку (кадрова ротація, навчання іншим професіям); інтегрованого розвитку (цілісний підхід до розвитку персоналу на рівні культивування інноваційної філософії підприємства, дифузії її принципів в трудовому колективі, що впливають на трудову поведінку працівників); мотивованого розвитку (ця інформація базується на аналізі потенційних потреб працівників, навчальні програми спрямовані на задоволення даних потреб).

У системі управління розвитком інтелектуального потенціалу персоналу зробимо спробу використати різні форми розвитку людських ресурсів, що застосовуються цілеспрямовано в інтересах підвищення інноваційної активності підприємств: планування ділової кар'єри співробітників, вдосконалення професійного навчання (розвиток шляхом збагачення існуючого потенціалу), структурування праці (сприяння розвитку за створення умов щодо використання трудового потенціалу), підвищення кваліфікації, стажування та тренінги, ротація працівників (розвиток шляхом гармонізації існуючого творчого потенціалу людської праці з умовами навколишнього середовища), створення умов для самоосвіти і саморозвитку, залучення працівників до управління підприємством, делегування повноважень, коучинг тощо. Варто додати, що вибір форми розвитку інтелектуального потенціалу персоналу в основному залежить від цілей і завдань розвитку підприємства; витрат на розвиток інтелектуального потенціалу персоналу; часу, відпущеного на розвиток (терміновості досягнення результатів розвитку). В процесі розвитку інтелектуального потенціалу персоналу інноваційного підприємства слід враховувати, наскільки різним може бути ступінь адаптації індивідів до діяльності в інтелектуально-інноваційній сфері, що потребує професійного навчання, придбання спеціальних інноваційних компетенцій. Так звані «люди майбутнього», інакше кажучи інтелектуали, здатні до швидких змін і, навпаки, «люди минулого», які постійно пристосовуються до змін, навіть досить радикальних, поступово перестають відповідати вимогам інноваційних змін на підприємстві, втрачаючи свою конкурентоспроможність на внутрішньофірмовому ринку праці [9, с. 93-94].

Згідно наших переконань, врахування компетенційної концепції дає змогу формувати відмінні між різними господарськими суб'єктами конкурентні переваги, які, з одного боку – забезпечують можливості кращого задоволення потреб споживачів, а з іншого – дають змогу отримувати, так звані, «компетенційні ефекти», які дозволяють, як утримувати лідерські позиції на наявних, так і комфортно почуватися у нових ринкових сегментах. В нинішніх умовах господарювання компетентнісні ефекти є різновидом монополістичного прибутку, розмір якого, в даному випадку, визначається рівнем використання капіталу компетенцій. Іншими словами, компетенційні ефекти мають місце тоді, коли сформований капітал компетенцій дає змогу підприємству виготовляти якісно кращу інтелектуальну продукцію (послуги), здатну приносити вищу корисність та отримувати, на цій основі, економічну додану вартість.

Розробка і реалізація моделі системи управління розвитком інтелектуального потенціалу персоналу на основі компетентнісного підходу є структуровано-організованим процесом, що містить наступну послідовність дій:

- підготовчий етап (постановка мети, формування робочої групи, визначення процедури);
- проектування моделі компетенцій (визначення посад, для яких буде створюватися модель компетенцій, збір інформації про необхідні якості (компетенції) виконавців; аналіз робіт (збір інформації) за кожною посадою; аналіз зібраної інформації, формування списків компетенцій, угруповання їх у кластери; створення проекту моделі компетенцій;

- якісна оцінка моделі компетенцій (тестування проекту моделі компетенцій; внесення коректив до проекту; оцінка і мінімізація ризиків);
- реалізація моделі компетенцій (розробка каталогу компетенцій, розробка профілю компетенцій; використання моделі компетенцій у процесах управління розвитком інтелектуального потенціалу).

Принагідно зазначимо, що використання оцінки моделей компетенції в системі управління розвитком інтелектуального потенціалу персоналу як один із напрямів підвищення ефективності виробництва є актуальним через низку причин:

- професійно підготовлений персонал здатний забезпечити більш високі і якісні результати;
- необхідність створення бази даних наявного інтелектуального потенціалу і «портфеля компетенцій» кожного працівника;
- складна і невизначена виробнича ситуація, яка потребує від фахівців нестандартних рішень;
- у сучасному науково-технологічному процесі відбувається впровадження сучасних технологій, що вимагають від фахівців додаткових знань, навичок, умінь.

Методичний підхід, з одного боку, дає змогу максимально враховувати інтереси підприємства в питаннях управління розвитком та ефективним використанням інтелектуального потенціалу підприємства, а з іншого – сприяє підвищенню професіоналізму та компетентності персоналу.

Слід мати на увазі, що ключовим моментом при впровадженні моделей компетенцій є можливий спротив впровадженню з боку персоналу. Форми опору можуть виявлятися по-різному – від прямої відмови під тими чи іншими приводами до імітації активності з одночасною демонстрацією того, що нововведення не дає позитивних результатів. В цьому випадку виникає небезпека перетворення моделей компетенцій в формальний документ, з яким на підприємстві не надають великого значення, тобто підприємство отримує інструмент демотивації працівників.

Ставлення працівника до процесу впровадження моделей компетенцій може змінюватися, і в першу чергу, під впливом відповідних заходів з боку керівників, котрим при впровадженні моделей необхідно дотримуватися таких принципів роботи з персоналом:

- принцип інформаційної відкритості – позитивне ставлення до будь-якого корисного нововведення є можливим тоді, коли персоналу підприємства буде зрозуміло, на вирішення яких виробничих або соціальних завдань спрямоване дане нововведення;
- принцип превентивної оцінки витрат – для співробітників інформація про можливі зусилля в процесі виконання поставлених завдань, про те, які труднощі і незручності їх очікують, повинна бути донесена вже на підготовчій стадії. Недотримання цього принципу може призвести до ототожнення тимчасових труднощів з негативними наслідками самого впровадження;
- принцип ініціативи знизу – необхідно, щоб інформація була чітко доведена до самого низу управлінської ієрархії, тобто до безпосередніх виробників, щоб вони свідомо сприймали її як корисну і потрібну;
- принцип безперервності – впровадження повинно бути організовано так, щоб процес не припинявся, був не разовою кампанією, а щоденною роботою;
- принцип індивідуальної компенсації – спрямований на урахування особливості ціннісних орієнтацій людей, їх потреб та інтересів.

Отже, важливо донести до співробітників думку, яка полягає в тому, що моделі компетенцій необхідні як в інтересах підвищення ефективності діяльності підприємства, так і в інтересах кожного працівника.

Окреслимо низку основних заходів організаційно-економічного характеру, що

забезпечують позитивну динаміку розвитку інтелектуального потенціалу в процесі впровадження моделі компетенцій промисловими підприємствами:

- розробка стратегії й політики управління розвитком інтелектуального потенціалу персоналу;
- контролінг розвитку інтелектуального потенціалу персоналу;
- підтримка взаємозв'язку із зовнішніми джерелами забезпечення кадрами;
- пошук джерел фінансування розвитку інтелектуального потенціалу персоналу;
- створення персоналізованої, гнучкої, цілісної системи винагороди, орієнтованої на досягнення високих результатів інтелектуальної та інноваційної діяльності;
- відповідне нормування й тарифікація трудового процесу;
- розробка показників і правил оцінки результатів інтелектуальної праці;
- організація перепідготовки й підвищення кваліфікації співробітників;
- моніторинг ринку професійної і ділової освіти;
- визначення напрямів та форм навчання персоналу для отримання інноваційних знань та компетенцій;
- створення й ведення інформаційного банку даних про якісний і кількісний склад висококваліфікованих кадрів;
- формування кадрового резерву;
- інформаційне й технічне забезпечення процесу управління інтелектуальним потенціалом персоналу;
- забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація патентно-ліцензійної діяльності.

6. Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.

Аналіз практики застосування компетенційного підходу в процесі управління розвитком інтелектуального потенціалу працівників дав змогу виокремити такі переваги для підприємства:

- можливість управління індивідуалізованими навчальними програмами, орієнтованими на розвиток основних компетентностей працівників;
- сприяння формуванню системи неперервного навчання на підприємстві;
- інтегрування знань персоналу в бізнес-процеси;
- можливість виявлення з боку працівників специфічних талантів, спостереження за їх становленням у процесі розвитку і здобування визнання своїх талантів і досягнень;
- можливість отримання наставниками (коучами) визнання своїх досягнень при вивченні та оцінюванні їх наставницької діяльності;
- досягнення узгодженості дій і справедливості в роботі з персоналом;
- ефективний обмін інформацією та знаннями між співробітниками;
- підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок визначення та розвитку компетенцій, які зумовлюють реальну ефективність бізнесу тощо.

Перспективи використання результатів дослідження.

Інтеграція моделі компетенцій в систему управління розвитком інтелектуального потенціалу персоналу дає змогу сформулювати цілісну кадрову політику підприємства, яка забезпечує здатність згаданої системи управляти змінами шляхом створення внутрішніх структур і процесів, впливаючих на розвиток співробітників задля формування специфічних компетенцій, а також планування, організації, підтримки і здійснення заходів щодо ефективного використання інтелектуального потенціалу персоналу, сприяючи тим самим підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Author details (in Russian)**ТРАНСФОРМАЦИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ: КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД**

Людмила Малюта*, Галина Островская**, Татьяна Кузь***

*Тернопольский национальный технический университет имени Ивана Пулюя
ул. Руська, 56, г. Тернополь, 46001, Украина***e-mail: luda_mal@ukr.net****e-mail: h.ostrovska@gmail.com*****e-mail: tanyasam1981@gmail.com*

Аннотация. В статье теоретически обоснована целесообразность интеграции компетентностного подхода в процесс инновационного развития интеллектуальных ресурсов промышленных предприятий. Отмечено ключевую роль интеллектуализации персонала как основы качественного (интенсивного) его развития в условиях экономики, основанной на знаниях. Доказана необходимость усовершенствования научно-методического инструментария управления развитием интеллектуального потенциала персонала промышленного предприятия через призму компетентностного подхода. Сформирован терминологический аппарат исследуемой проблемы на основе дихотомии системно взаимосвязанных дефиниций «компетенция» и «компетентность» и предложено авторское определение этих понятий. На основе анализа и обобщения, существующих теории и практики по использованию компетентностного подхода на предприятии предложена авторская модель компетенций персонала. Обоснована роль и место модели компетенций в системе управления развитием интеллектуального потенциала персонала промышленного предприятия, раскрыто содержательную характеристику модели компетенций. Выделены основные принципы и стандарты качества в контексте формирования модели компетенций персонала. Разработан методический подход к управлению развитием интеллектуального потенциала предприятий промышленности на основе компетентностного подхода. Предложены основные мероприятия организационно-экономического характера, обеспечивающие положительную динамику развития интеллектуального потенциала персонала в процессе внедрения компетентностного подхода на предприятии.

Ключевые слова: интеллектуальный потенциал, компетентностный подход, компетенция, компетентность, интеллектуализация персонала, управление персоналом, менеджмент знаний, модель компетенций, система управления развитием интеллектуального потенциала персонала предприятия.

Author details (in English)**TRANSFORMATION OF THE DEVELOPMENT MANAGEMENT MODEL
OF INDUSTRIAL ENTERPRISE INTELLECTUAL POTENTIAL: A
COMPETENCE APPROACH**

Liudmyla Maliuta*, Halyna Ostrovska**, Tetiana Kuz***

*Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University
56 Ruska str., 46001, Ternopil, Ukraine***e-mail: luda_mal@ukr.net****e-mail: h.ostrovska@gmail.com*****e-mail: tanyasam1981@gmail.com*

Abstract. The feasibility of integrating the competence approach into the process of industrial enterprises intellectual resources innovative development is theoretically

substantiated in the article. The key role of staff intellectualization as a basis for qualitative (intensive) development in a knowledge-based economy is emphasized. The necessity of improving the scientific and methodological tools for industrial enterprise personnel intellectual potential development management has been proved through the prism of a competent approach. The author's definition of these concepts has been proposed. Based on the existing theory and practice analysis and generalization regarding the competence approach use at the enterprise, the author's model of staff competences is proposed. The basic principles and standards of quality in the context of personnel competences model formation are distinguished. A methodological approach to managing of industrial enterprises intellectual potential development based on the competence approach has been developed. The basic measures of organizational and economic characters that provide positive dynamics of the personnel intellectual potential development in the process of the competence approach implementation at the enterprise are suggested.

Keywords: *intellectual potential, competence approach, competence, personnel intellectualization, personnel management, knowledge management, model of competencies, enterprise personnel intellectual potential development management system.*

Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19mlypkp.pdf>

Funding

The authors received no direct funding for this research.

Citation information

Maliuta, L., Ostrovska, H. & Kuz, T. (2019) Transformuvannia modeli upravlinnia rozvytkom intelektualnoho potentsialu promyslovoho pidpriemstva: kompetentnisnyi pidkhid [Industrial enterprise intellectual potential development management model transformation: a competence approach]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 21, no. 2, pp. 178-191. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19mlypkp.pdf>

Використана література:

1. Андрушків Б. М., Островська Г. Й., Павликівська О. І. Інтелектуальний потенціал підприємства як інструментарій підвищення конкурентоспроможності підприємства та засіб входження його у європейський економічний простір. *Держава та регіони: науково-виробничий журнал. Серія: економіка та підприємництво*, Класичний приватний університет. № 6 (99). Запоріжжя. 2017. С. 38-43.
2. Друкер П. Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века. М. : Вільямс. 272 с.
3. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии. СПб. : Питер. 2004. 368 с.
4. Коттер Дж. П. Ускорение перемен. Как придать нашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире. М. : Олимп-бизнес. 2017. 192 с.
5. Кузь Т. Інноваційні центри: створення і функціонування. *Економіка і управління*. – 2018. Вип. 2 (78). С. 12-17.
6. Малюта Л., Мельник Л., Погайдак О. Концептуальна модель управління інноваціями: орієнтація на ринок. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2015. №2 (72). С. 139-144.
7. Малюта Л. Я., Мельник Л. М. Сучасні організаційні форми суб'єктів інноваційної інфраструктури в умовах переходу до сталого розвитку. *Вісник ЖНАЕУ*. 2015. № 2 (51). 2. С. 75–87.
8. Островська Г. Й. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль, ТНТУ. 2019. Том 57. № 2. С. 89–98. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.02.089

9. Островська Г. Й. Управління інтелектуальним потенціалом підприємства. *Галицький економічний вісник*, Тернопіль, ТНТУ, 2018. Том 55. № 2. С. 88–97. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2018.02.088
10. Spencer L. M., Spencer S.M. Competence at work: models for superior performance. New York : John Wiley. Thagard, 1993. 384 p.

References

1. Andrushkiv, B., Ostrovska, H., Pavlykivska, O. (2017). Intelektualnyy potentsial pidpryyemstva, yak instrumentariy pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva ta zasib vkhodzhennya yoho v yevropeyskyy ekonomichnyy prostir [Intellectual Potential of the Enterprise as a Tool for Increasing of the Enterprise Competitiveness and Means of its Entry into the European Economic Area]. State and regions. Zaporizhzhia, 6(99), pp. 38-43. [in Ukrainian].
2. Druker, P. (2004) Menedzhment. Vyzovy XXI stolittya [Management Challenges for the 21st Century]. Moskow. Izd. dom "Vil'jams", 272 p. [In Russian].
3. Clok, K., Goldsmith, J. (2004) Konets menedzhmenta i stanovleniye organizatsionnoy demokratii [The End of Management and the Rise of Organizational Democracy]. St Petersburg: Piter. [In Russian].
4. Kuz, T. (2018) Innovacijni centry: stvorennja i funkcionuvannja [Innovation Centers: Creation and Functioning] // Economics and Management, vol. 2 (78), pp. 12-17. [In Ukrainian].
5. Kotter, J. P. (2017). Uskoreniye peremen. Kak pridot' nashey organizatsii strategicheskuyu gibkost' dlya uspekha v bystro menyayushchemsya mire. [Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-moving World]. Moskow. Olymp-Business, 192 p. [In Russian].
6. Maliuta, L., Melnyk, L., Pogaydak, O. (2015) Kontseptualna model upravlinnya innovatsiyamy: oriyentatsiya na rynek [Conceptual model of innovation management: market orientation]. Economic Bulletin of Zhytomyr State Technological University, no. 2 (72), pp. 139-144. [In Ukrainian].
7. Maljuta, L., Melnyk, L. (2015) Suchasni orghanizacijni formy sub'ektiv innovacijnoji infrastruktury v umovakh perekhodu do stalogo rozvytku. [Modern organizational forms of subjects of innovative infrastructure in the context of transition to sustainable development]. Bulletin of ZhNAEU, vol. 2 (51), t. 2. pp. 75–87. [In Ukrainian].
8. Ostrovska, H. Y. (2019) Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm upravlinnya intelektual'nym potentsialom promyslovykh pidpryyemstv [Organizational and economic mechanism of industrial enterprise intellectual property management] Galician economic bulletin (Tern.), vol. 57, no 2. – pp. 89-98. [In Ukrainian]. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.02.089
9. Ostrovska, H. Y. (2018). Upravlinnia intelektualnym potentsialom pidpryyemstva [Management by intellectual potential of enterprise]. Galician economic bulletin (Tern.), vol. 55, no 2, pp. 88-97 [in Ukrainian]. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2018.02.088
10. Spencer, L. M. (1993) Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley. Thagard. 384 p. [In English].



© 2019 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.
 This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.
 You are free to:
 Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.
 The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.
 Under the following terms:
 Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.
 You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
 No additional restrictions
 You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.
 Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
- High visibility and discoverability via the SEPS website
- Rapid publication
- Guaranteed legacy preservation of your article
- Discounts and waivers for authors in developing regions

Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

