

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

PECULIARITIES OF FORMATION OF PERSONNEL' COMPETENCE IN SMALL BUSINESS

Коваленко В.С.

аспірант,
Запорізький національний університет

Маркова С.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
Запорізький національний університет

Чкан А.С.

кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
Запорізький національний університет

Kovalenko Vladislav

postgraduate student of the department of business administration
and management of foreign economic activity,
Zaporizhzhya National University

Markova Svitlana

department of business administration and management
of foreign economic activity,
Zaporizhzhia National University

Chkan Anna

department of business administration and management
of foreign economic activity,
Zaporizhzhia National University

У статті розглянуто актуальні питання менеджменту персоналу підприємств малого бізнесу та розроблено пропозиції щодо вдосконалення та розвитку компетенцій співробітників. Визначено, що поняття «компетентність» і «компетенція» часто використовуються як синоніми. Однак ці поняття хоча і тісно пов'язані одне з одним, мають різні значення. Визначено основні проблеми ефективного формування компетенцій персоналу як головної форми підвищення ефективності та якості праці в бізнесі. Розглянуто потребу в чіткому переліку оптимального набору, ранжуванні та порівнянні якостей, необхідних для конкретної визначеної посади. Розроблено та впроваджено модель компетенцій, засобів їх перевірки та профілів посад, що дає змогу більш ефективно створювати колектив, конструктивно вирішувати поставлені завдання та згуртовувати колектив навколо вибраних проєктів та цілей, що є актуальним для підприємств малого бізнесу.

Ключові слова: компетенції, персонал, посада, бізнес, знання, вміння.

В статье рассмотрены актуальные вопросы менеджмента персонала предприятий малого бизнеса и разработаны предложения по совершенствованию и развитию компетенций сотрудников. Определено, что понятия «компетентность» и «компетенция» часто используются как синонимы. Однако эти понятия хотя и тесно связаны друг с другом, имеют разные значения. Определены основные проблемы эффективного формирования компетенций персонала как главной формы повышения эффективности и качества труда в бизнесе. Рассмотрена потребность в четком перечне оптимального набора ранжирования и сравнения качеств, необходимых для определенной должности. Разработана и внедрена модель компетенций, средств их проверки и профилей должностей, что позволяет более эффективно созда-

вають колектив, конструктивно решать поставленные задачи и сплачивать колектив вокруг избранных проектов и целей, что является актуальным для предприятий малого бизнеса.

Ключевые слова: компетенции, персонал, должность, бизнес, знания, умения.

Not only do small businesses saturate the market with goods and services and drive the economy, but they also provide employment and well-being for the population, affecting both the economic and social performance of the country. Therefore, the quality level of business development depends also on how qualified, experienced and moral the personnel and management involved in the circulation of goods and services are. Small business is one of the key players in the socio-economic development of Ukraine, and therefore the research and improvement of forms and methods of forming the competencies of managers and staff of small businesses will have a positive impact on the overall development of business relations in the country. The basis of modern management is the understanding that for effective management of the organization management needs to know the capabilities of «company people», which involves identifying and studying the competencies of employees in order to maximize their potential, as well as timely and purposeful development. The article deals with topical issues of personnel management of small business enterprises and development of proposals for improvement and development of employees' competencies. The authors find that the terms «competence» and «competence» are often used as synonymous words. However, these concepts, although closely related to each other, have different meanings. The main problems and obstacles to the effective formation of staff competencies are identified as the main form of improving the efficiency and quality of work in business. The authors consider the need for a clear list of optimal recruitment, ranking and comparison of the qualities required for a specific position. The implementation of the proposed measures will facilitate the early adoption of sound management decisions aimed at improving the activity of small businesses to improve and develop the competencies of employees. The article develops and implements a model of competencies, means of their verification and profiles of positions, which allows to create a team more effectively, constructively solve set tasks and to unite the team around selected projects and goals, which is relevant for small business enterprises.

Key words: competencies, staff, position, business, knowledge, skills.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Підприємство та підприємництво є досить молодими явищами в Україні й уперше були законодавчо визначені як певні поняття у 1991 р. законами України «Про підприємства в Україні» та «Про підприємництво». Отже, до малих підприємств, що будуть предметом нашого дослідження, будемо відносити суб'єктів підприємницької діяльності, юридичних осіб, що мають до 50 працівників протягом року та річний дохід яких не перевищує

10 млн євро. Згідно зі статистичними даними за 2012–2017 рр., малі підприємства становлять абсолютну більшість (у кількості) – 95% від усіх суб'єктів підприємницької діяльності (табл. 1).

Незважаючи на досить привабливі умови з огляду обмежень та переваг, слід зазначити, що специфіка діяльності, обмеженість штату, сукупного доходу, особливості оподаткування та звітності створюють певні особливості менеджменту персоналу таких підприємств.

Однією з основних рис малого підприємництва є необхідність дотримання високого темпу

Таблиця 1

Кількість підприємств за їх розмірами у 2012–2017 рр. [1]

Рік	Усього, одиниць	У тому числі							
		Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства		з них мікропідприємства	
		одиниць	у % до загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності	одиниць	у % до загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності	одиниць	у % до загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності	одиниць	у % до загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності
2012	364935	698	0,2	20189	5,5	344048	94,3	286461	78,5
2013	393327	659	0,2	18859	4,8	373809	95,0	318477	81,0
2014	341001	497	0,1	15906	4,7	324598	95,2	278922	81,8
2015	343440	423	0,1	15203	4,4	327814	95,5	284241	82,8
2016	306369	383	0,1	14832	4,9	291154	95,0	247695	80,8
2017	338254	399	0,1	14934	4,4	322921	95,5	278114	82,2

адаптації до вимог ринку – попиту, пропозиції, індивідуальних вимог клієнтів тощо. Вказана причина зумовлює таку вимогу до персоналу, як здатність до навчання та освоєння нових технологій, засобів та форм діяльності, що, своєю чергою, впливає на особливості управління персоналом за двома основними напрямками: компетентність (відповідність рівня знань, умінь та навичок для суміщення кількох професій чи видів діяльності) та компетенції (здатність до навчання, швидка адаптація). Поняття «компетентність» і «компетенція» часто використовуються як синоніми. Однак слід зазначити, що ці поняття хоча й тісно пов'язані одне з одним, мають різні значення та не є достатньо вивченими у сучасному науковому середовищі, що зумовлює актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Сьогодні існує безліч науково-теоретичних і науково-методичних робіт, присвячених аналізу сутності компетентнісного підходу і проблемам формування компетенцій. Основи теорії компетенції були закладені в працях зарубіжних учених останньої чверті ХХ ст.: І. Ансоффа, М. Бомензата, В. Врума, Г. Коннака, К. Прахалада, Г. Хемела, Сайна М. Спенсера та ін. Основу компетентнісного підходу становлять дослідження і розробки, наведені у роботах С. Горобець [2], Н. Єфремової, Д. Іванова, О. Андрєєва, І. Звоннікова, М. Челишкової, О. Хуторського тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Незважаючи на досить значні обсяги теоретичних досліджень, можна зазначити, що питання практичного застосування компетентнісного підходу у сфері малого бізнесу є малодослідженими і часто залишаються поза увагою фахівців, які акцентували свою увагу на міжнародних корпораціях та представниках великого та середнього бізнесу.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є обґрунтування та систематизація основних проблем, які не дають змоги створити умови для ефективної побудови команди у середовищі малого бізнесу, вирішення яких тісно пов'язано із застосуванням системного підходу до менеджменту персоналу невеликих підприємств, та розроблення пропозицій щодо вдосконалення та розвитку компетенцій співробітників.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Поняття «компетентність» і «компетенція» часто використовуються як синоніми. Однак слід зазначити, що ці поняття хоча й тісно пов'язані одне з одним, мають різні значення. Так, економіст Н. Єфремова визначає компетенцію як узагальнені й глибокі якості особистості, що відображають її здібності найбільш універсально використовувати і застосовувати

отримані знання, вміння та досвід, володіти прийомами, діяти й приймати рішення в стандартних і нестандартних ситуаціях [3, с. 22]. За словами С.Е. Шишова та В.А. Кальней, «компетенція – це загальна здатність, що основана на знаннях, досвіді, цінностях, схильностях, які надбано завдяки навчанню» [4, с. 262], а «компетентність – здатність (уміння) діяти на основі здобутих знань» [4, с. 263].

Американські фахівці з HR традиційно обмежують обсяг поняття компетенції або якостями особистості, або знаннями, вміннями, здібностями, і використовують аббревіатуру KSAO: знання (knowledge); уміння (skills); здібності (abilities); інші характеристики (others) (використовуються для позначення фізичного стану, поведінки тощо) [5, с. 35]. Таким чином, конкретизуючи поняття «компетентність» і «компетенція», можна зробити такі висновки. Компетенції – це узагальнені способи дій та якості, що забезпечують продуктивне виконання діяльності, у т. ч. професійної. Це здатність людини до практичної реалізації своєї компетентності. Важливим компонентом компетенції є досвід, який являє собою інтеграцію в єдине ціле засвоєних людиною окремих дій, способів, відносин [6, с. 470]. Існує точка зору, що формування компетенцій відбувається завдяки чинникам, які подано на рис. 1.

Проаналізуємо застосування системно-компетентнісного підходу у діяльності ТОВ «Консалтинг» (м. Запоріжжя). Цілями діяльності компанії є одержання прибутку, забезпечення ринку послугами, роботами та товарами, створення робочих місць, задоволення суспільних потреб у товарах, роботах, послугах та реалізація на підставі одержаного прибутку соціальних та економічних інтересів. Для забезпечення стійкої діяльності, розвитку та вдосконалення діяльності ТОВ «Консалтинг» менеджментом компанії розроблено загальні «моделі компетенцій» до штатного персоналу за посадами (табл. 2).

Моделі компетенції (табл. 3) розроблено з урахуванням процесного та функціонального підходів до управління.

Для виявлення та оцінки рівня наявності кожної компетенції персоналу у ТОВ «Консалтинг» (табл. 4) використовується низка засобів, що застосовуються під час підбору персоналу на посаду.

Оцінка компетенцій здійснюється шляхом інтерв'ювання співробітника, а також спостереження керівником на виявлення поведінкових проявів. Даний спосіб оцінки є, з одного боку, суб'єктивним, тому що має оціночні категорії однієї людини, а з іншого – є достатнім для задоволення поточних завдань малого підприємства. Для наочності та розмежування компетенцій фахівців ТОВ «Консалтинг» були сформовані «профілі посад», які відображають оптимальний рівень володіння кожною (рис. 2–4), де: нульовий рівень – наявність/відсутність даної компетенції не відіграє ролі у

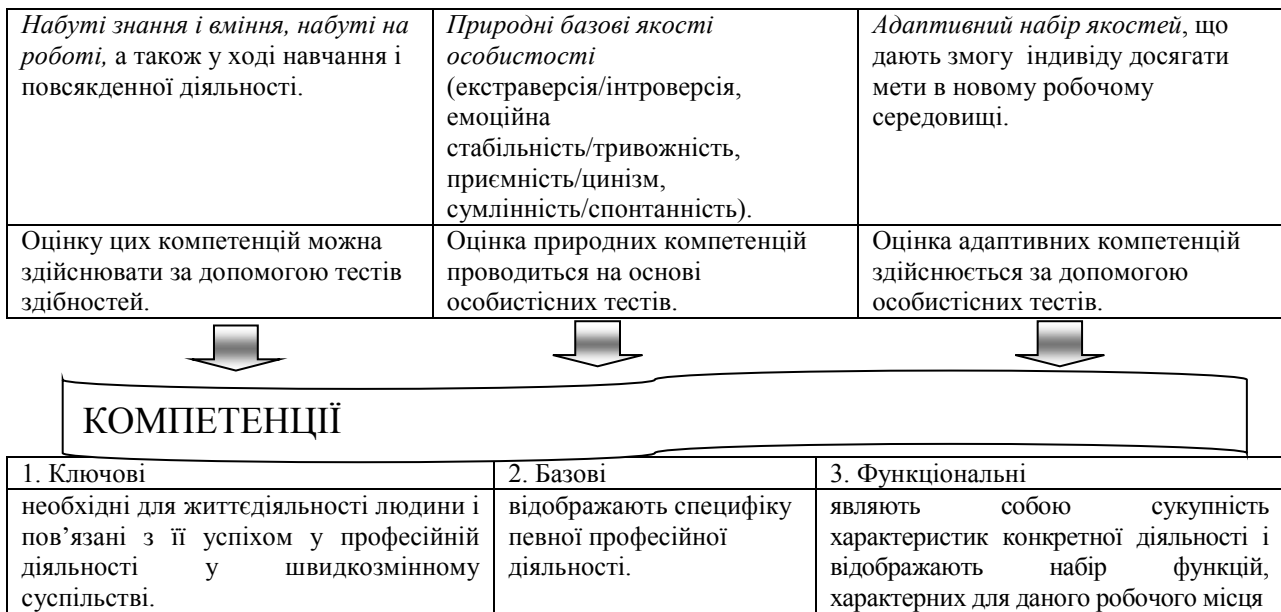


Рис. 1. Чинники та види, що сприяють формуванню компетенцій

Таблиця 2

Основні посади та функції управлінського персоналу у ТОВ «Консалтинг»

Посада	Директор	Юрист (адвокат)	Бухгалтер	Менеджер із розвитку
Функції	виконує управлінські функції (розпорядження, організація процесу, взаємодія з іншими суб'єктами, контроль тощо)	надання правової допомоги юридичним та фізичним особам	фінансовий облік	просування послуг організації, формування позитивного іміджу, аналіз ринку послуг тощо

трудої діяльності; 1-й рівень – потрібне мінімальне володіння компетенцією при виконанні трудових обов'язків; 2-й рівень – достатній рівень володіння компетенцією в професійній діяльності; 3-й рівень – достатньо високе володіння компетенцією, яке дає змогу професійно виконувати поставлені завдання; 4-й рівень – високий професійний рівень володіння компетенцією; 5-й рівень – дана компетенція є головною, професійно необхідною.

Метою розроблення рівня володіння компетенціями персоналом ТОВ «Консалтинг» є встановлення чіткого розуміння оптимального набору, ранжування та порівняння якостей, необхідних для конкретно визначеної посади. Розроблення й упровадження моделей компетенцій, засобів їх перевірки та профілів посад дають змогу більш ефективно створювати колектив, конструктивно вирішувати поставлені завдання та згуртувати колектив навколо вибраних проєктів та цілей. Окрім того, рівень володіння компетенціями має безпосередній вплив на формування прибутку Товариства. Формування такого впливу та роль компетенцій можливо проілюструвати на рис. 5. Постійний розвиток компетенцій персоналу ТОВ «Консалтинг» має забезпечити ефективне функціонування та підвищення конкурентоспроможності організації на ринку з одночасним збагаченням

освітнього, інтелектуального, творчого й культурного потенціалу працівників, задоволенням їхніх потреб у професійному навчанні, плануванні трудової кар'єри, професійно-кваліфікаційному просуванні та соціальному розвитку. Тому топ-менеджментом ужито низку заходів щодо постійного набуття професійних якостей (залежно від займаної посади), які, своєю чергою, мають прямий вплив на формування корпоративних компетенцій.

До таких заходів відносяться:

1. Підтвердження кваліфікації працівників – процедура визначення відповідності професійних знань, умінь і навичок працівників установленим законодавством вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їхнього професійного рівня шляхом атестації.

2. Професійне навчання працівників – процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва.

3. Формальне професійне навчання працівників – набуття працівниками професійних

Модель компетенцій персоналу ТОВ «Консалтинг»

Компетенції	Якості, щодо компетенції
Когнітивні навички	<ul style="list-style-type: none"> – вміти використовувати на високому рівні логічне, інтуїтивне, критичне та творче мислення під час вирішення професійних завдань; – вміти будувати судження та умовиводи; – сформована система особистих морально-етичних цінностей; – гнучкість мислення; – здатність до абстрактного мислення, аналізу і синтезу; – вміння працювати в умовах багатозадачності; – вміння концентруватися та зосереджуватися на питанні, що досліджується; – здатність до самоосвіти; – націленість на досягнення результату
Орієнтація на потреби клієнта	<ul style="list-style-type: none"> – вміти визначати поточні попит та пропозицію та їх перспективи на ринку товарів і послуг, у т. ч. з розмежуванням території, цільової аудиторії; – здатність до спостережливості, тактовності та об'єктивності під час визначення потреб клієнта; – вміння визначати пріоритетність потреб та вимог клієнтів; – розуміння явних та неявних потреб і очікувань; – здатність організувати ефективну клієнтоорієнтовану діяльність підпорядкованих працівників та/або підрозділів
Самостійність та відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> – здатність приймати рішення та нести за них відповідальність як самостійно, так і колективно; – вміння обґрунтовувати й аргументувати вибрану позицію; – бути відповідальним та докласти максимально можливі зусилля до виконання колективних рішень чи інших рішень, виконання яких передбачено метою діяльності підприємства і до суті яких є власна окрема думка; – здатність нести персональну відповідальність за окремий сектор діяльності та/або підпорядкований колектив
Співробітництво та управління конфліктами	<ul style="list-style-type: none"> – вміння будувати дискусію, визначати спірні питання та протиріччя; – вміння визначати стратегічну мету та тактичні завдання; – здатність до планування діяльності, контролю та організації робочого часу, здатність до пошуку альтернатив; – здатність до розмежування особистих потреб та інтересів із суспільними, корпоративними та інтересами інших осіб; – здатність до управління процесами, проектами та групами людей; – вміння працювати в команді; – здатність до формування та збереження позитивної ділової та особистої репутації, формування авторитету та поваги з боку колег
ІКТ навички	<ul style="list-style-type: none"> – володіння базовими програмами, пристроями та устаткуванням (цифровими носіями) для вирішення професійних завдань, у т. ч. створення документів, презентацій, розрахунків тощо; – здатність до орієнтування у відкритих базах даних; – знання основних вимог діловодства та ділового листування, у т. ч. з використанням технологій та мереж; – здатність знаходити, обробляти й аналізувати інформацію з різних джерел; – вміння працювати з програмами щодо розроблення та здійснення проєктів
Комунікативні здібності	<ul style="list-style-type: none"> – вміння вести та організувати діалог, дискусію, дебати, проводити та організувати публічні виступи; – вміння будувати довірливі, конструктивні ті рівноправні відносини; – вміння визначати смисл та значення сприйнятого повідомлення; – вміти чітко та лаконічно висловлювати власну думку; – вміння своєчасно та адекватно виявляти помилки чи обман у повідомленнях; – здатність спілкуватися іноземною мовою; – знання правил етикету та особливостей міжкультурного спілкування; – вміння складати текстові повідомлення

Таблиця 4

Засоби перевірки рівня компетенцій персоналу ТОВ «Консалтинг»

Компетенції	Засоби перевірки
Когнітивні навички	Тест стандартними прогресивними матрицями Равена. Даний тест призначений для диференціювання піддослідних за рівнем їх інтелектуального розвитку [7]. Посилання на проходження онлайн-тесту: http://www.psiholocator.com/testy-iq/matricy-ravena .
Орієнтація на потреби клієнта	Інтерв'ю по компетенціях. Кандидат на посаду відповідає на питання: 1. Що є Вашим основним завданням? Аналізуєте Ви результати роботи? 2. Наведіть приклад, коли Вам довелося залагоджувати конфлікт із клієнтом. Як Ви діяли і що відчували? Чим завершилася ситуація? 3. Наведіть приклад, коли Ви запропонували нове нестандартне рішення ситуації. Як Ви його реалізовували? Який був ефект? 4. Впроваджуєте Ви в роботу нові знання, технології, тенденції? Наведіть приклад. Який був ефект? 5. Якими засобами Ви будете визначати потреби та очікування клієнтів?
Самостійність та відповідальність	Наявність даної компетенції виявляється шляхом спостереження за людиною. Її пунктуальність, готовність до співбесіди, наявність (при собі) необхідних документів, виявлення під час співбесіди власних, чітко сформульованих суджень, уявлень та систему морально-етичних принципів.
Співробітництво та управління конфліктами	Під час співбесіди виявлення вміння визначати стратегічну мету та тактичні завдання; здатність до планування діяльності, контролю та організації робочого часу, здатність до пошуку альтернатив тощо. Проходження опитувальника особистісної, розроблений К. Томасом і призначений для вивчення особистісної схильності до конфліктного поведіння, виявлення певних стилів вирішення конфліктної ситуації [8] за посиланням: http://psyttests.org/interpersonal/thomas1.html .
ІКТ навички	Даний вид компетенцій виявляється за допомогою виконання технічного завдання (ТЗ) по компетенціях. Технічне завдання має на увазі, наприклад, здатність знаходити, обробляти й аналізувати інформацію з різних джерел; складання розпорядчого чи правового документу, аналітичної довідки, есе або аналіз та обробка заданої інформації засобами Microsoft Office тощо.
Комунікативні здібності	Під час наочного спілкування спостереження та виявлення у кандидата на посаду вміння вести та організувати діалог, дискусію, проявляти такт та повагу під час спілкування, показувати достатній рівень культури мовлення тощо. А також проходження онлайн-опитування за посиланням: http://www.hr-portal.ru/tool/oprosnik-ocenka-kommunikativnyh-navykov [9].

знань, умінь і навичок у навчальному закладі або безпосередньо у роботодавця відповідно до вимог державних стандартів освіти, за результатами якого видається документ про освіту встановленого зразка.

4. Неформальне професійне навчання працівників – набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок, не регламентоване місцем набуття, строком та формою навчання.

5. Інформальне навчання – самостійне опанування окремих галузей знань чи міждисциплінарних зв'язків.

Корпоративне навчання працівників ТОВ «Консалтинг» є обов'язковим та систематичним процесом, який складається із заходів відповідно до штатних посад. Заходи щодо корпоративного навчання персоналом ТОВ «Консалтинг» за 2018 р. (відповідно до займаних посад):

1. Директор.

Відповідно до вимог чинного законодавства та необхідності розвитку підприємства і

підвищення темпів його ділової активності як суб'єкта підприємницької діяльності, професійний розвиток директора передбачає вдосконалення когнітивних та комунікативних навичок та здібностей, спрямованих на ефективне орієнтування у поточній ситуації, прогнозуванні, створенні моделі бажаного майбутнього підприємства та плануванні процесів щодо його досягнення. Вказані компетенції можуть удосконалюватись як за рахунок участі у неформальному чи формальному навчанні, так і самоосвіти (інформального навчання), що полягає у самостійному опануванні окремих галузей знань чи міждисциплінарних зв'язків.

Для досягнення цієї мети директор проходив неформальне навчання на онлайн-платформах як в Україні, так і за кордоном, курси вивчення та вдосконалення знання іноземних мов, брав особисту участь у заходах щодо професійної підготовки реформованої Національної поліції України в Запорізькій області та інших заходах, що спри-

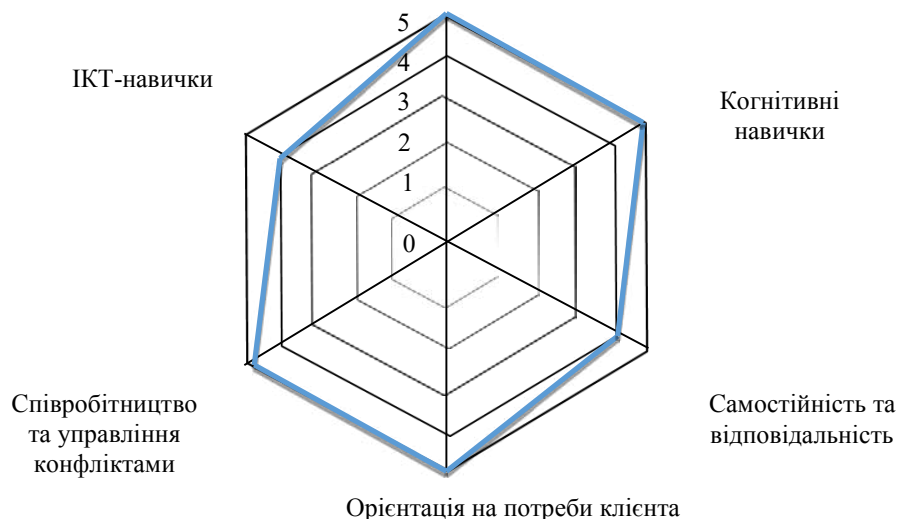


Рис. 2. Профіль посади директора ТОВ «Консалтинг»

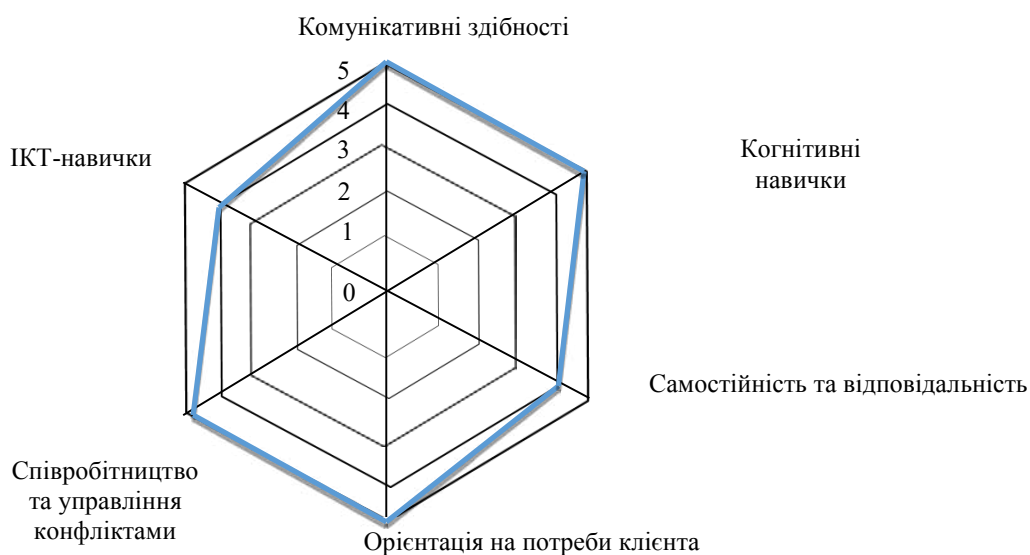


Рис. 3. Профіль посади юриста (адвоката) ТОВ «Консалтинг»

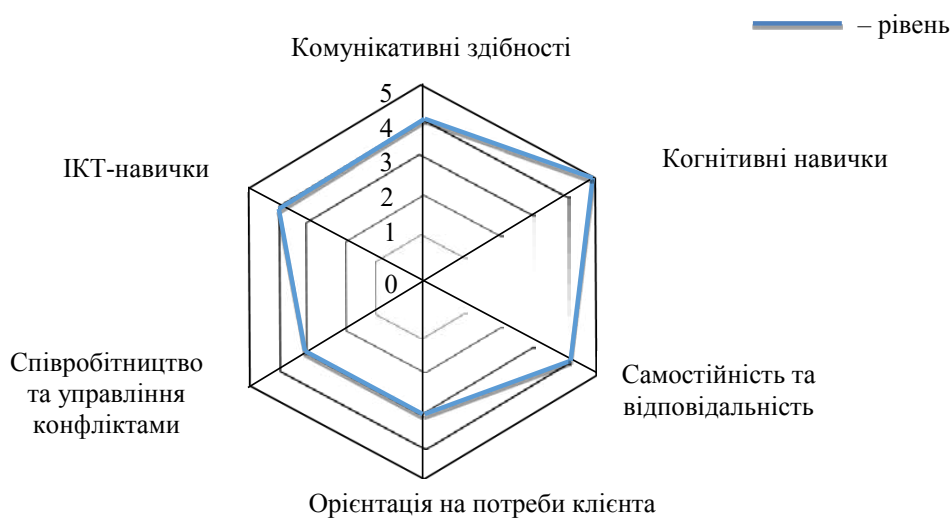


Рис. 4. Профіль посади головного бухгалтера ТОВ «Консалтинг»

яють формуванню позитивного іміджу та налагодженню комунікативних зв'язків.

2. Юрист (адвокат).

З огляду законодавчих та професійно-етичних вимог до здійснення адвокатської діяльності, можна констатувати, що підвищення професійного рівня спрямовано як на розвиток та підвищення рівня професійної компетентності, так і на розвинування компетенцій адвоката. Указані обставини забезпечують надання професійних правових послуг належної якості та стимулюють осіб, які вибрали цю професію, до розвитку.

Дотримуючись цих вимог, адвокатом ТОВ «Консалтинг» відвідано низку семінарів, міжнародних науково-практичних конференцій. За участь у кожному із заходів нараховувалися бали, які наприкінці року підсумовувалися та подавалися до Ради адвокатів Запорізької області. За мінімальною кількістю 10 необхідних балів адвокатом було набрано 25 залікових балів, при цьому тематика заходів вибиралася з урахуванням специфіки діяльності організації.

3. Бухгалтер.

Із метою дотримання принципів ведення бухгалтерського обліку, формування звітності та дотримання вимог чинного податкового законодавства професійний розвиток бухгалтера в організації передбачає участь у вебінарах, семінарах та інших заходах, що організуються як державними інституціями (Державною фіскальною службою, управлінням статистики в Запорізькій області), так і недержавних організацій на платній та безоплатній основі. Протягом 2018 р. бухгалтером взято участь у двох вебінарах ДФС у Черкаській області, двох семінарах, організованих ДФС у Запорізькій області.

4. Менеджер із розвитку.

Відповідно до вимог до кваліфікації штатної посади менеджера з розвитку, а також завдань і цілей, що ставляться перед такою особою стосовно конкурентоспроможності підприємства, професійний розвиток полягає не тільки в удосконаленні компетенцій та розвитку і підвищенні рівня компетентності у досліджуваних питаннях, а й обізнаності щодо тенденцій у суспільно-економічних відносинах. Протягом 2018 р. менеджером із розвитку здійснено проходження формального та неформального навчання щодо вдосконалення знань та навичок у сфері управління, технології та просування послуг як на очній, так і заочної формі, взято участь у семінарі-презентації за участю представників Google щодо «таргетування» реклами в мережі Інтернет та використання технологій у господарській діяльності, а також самоосвіта.

В основу визначення напрямів професійної підготовки персоналу ТОВ «Консалтинг» покладено твердження про те, що розвиток та підвищення рівня професійної компетентності особи, своєю чергою, сприяють розвитку її ком-



Рис. 5. Основні складники, що впливають на формування прибутку ТОВ «Консалтинг»

петенцій. Ураховуючи те, що ТОВ «Консалтинг» є суб'єктом підприємницької діяльності, застосування компетентнісного підходу повинно позитивно впливати на прибутковість підприємства.

1. Протягом вищевказаного періоду відбувалося поступове зменшення частки витрат на навчання (самонавчання) персоналу, що використовувалося як заходи непрямої реклами в загальному обсязі витрат, при цьому річні витрати протягом даного періоду зазнавали коливань у межах 5% (коливання викликані зміною ставок податку, зміною вартості орендованого майна тощо). За вказаний період діяльності також спостерігалось поступове зростання доходу від здійснення діяльності (табл. 5).

Вказані зміни відбувалися за рахунок зменшення собівартості заходів і використання додаткових можливостей новітніх технологій та засобів. Узагальнюючі дані подано на рис. 6.

2. Перехід на альтернативні заходи навчання та використання новітніх технологій та засобів з огляду на підвищення рівня обов'язкових витрат у зв'язку зі зростанням цін та оподаткування дав змогу забезпечити стабілізацію загального рівня витрат.

3. Погіршення соціально-економічного рівня в країні, низька платоспроможність громадян, що потребують правової допомоги, популяризація безоплатної правової допомоги, відмова підприємств від навчання персоналу на умовах аутсорсингу чи використання більш дешевих способів (перехід на самостійне, онлайн-навчання тощо) з метою оптимізації витрат, а також зростання кількості суб'єктів, що здійснюють проведення «навчання» та надають юридичні послуги, у т. ч.

Окремі узагальнені показники діяльності ТОВ «Консалтинг»

Період	Частка витрат на навчання персоналу у загальному обсязі витрат, % порівняно з попереднім періодом (роком)	Зміни в обсязі доходу, % порівняно з попереднім періодом (роком)	Кількість заходів із навчання		
			Всього	У т. ч. проведених самостійно ТОВ	У т. ч. взято участь у сторонніх заходах
2016 р.	24%	+2%	13	8	5
2017 р.	16%	+6%	11	5	6
2018 р.	12%	+10%	20	18	2

на умовах грантової (у т. ч. політичної) некомерційної діяльності, зумовлювали погіршення умов для прибутковості діяльності ТОВ.

4. Застосування компетентнісного підходу дає змогу за рахунок підвищення якості послуг та створення позитивного стійкого іміджу підвищувати вартість послуг, проте в існуючих соціально-політичних умовах таке зростання можливе лише в межах 10–15%.

5. Види діяльності ТОВ – юридичні послуги, консультування та навчання – сьогодні в Україні мають хаотичний характер та у короткостроковій перспективі не мають тенденцій до стабілізації. Таке становище не дає змоги з достатньою вірогідністю прогнозувати майбутнє цього сектору підприємницької діяльності. Так, за стандартами, що існували у радянські часи, кількість адвокатів на наявне населення становила 1:15000 (тобто один адвокат на 15 тис населення), а сьогодні чисельність адвокатів в Україні становить понад 40 тис, при цьому в перспективі до кінця 2019 р. буде сягати 50 тис осіб, що становитиме менше ніж 1:1000. Наявність суб'єктів підприємницької діяльності (фізичних та юридичних осіб) як потенційних клієнтів не полегшує становище, оскільки кількість осіб, що мають юридичну освіту та працюють на підприємствах чи надають послуги, не маючи свідоцтва адвоката, сягає значних розмірів і не має точних показників, придатних для об'єктивного аналізу. Стосовно консультативних послуг та навчання, то фахівцями неодноразово зазначалося, що фізичні особи будуть «замовни-

ками» таких послуг лише за наявності «вільних коштів», при цьому витратити на навчання вони згодні лише приблизно 10% від цих вільних коштів.

6. Витрати на навчання персоналу мають мінливий характер і залежать від розвитку новітніх технологій, актуальності, кількості та якості суб'єктів, що проводять заходи з підвищення кваліфікації. Проте зменшити їх до частки менше 5% від загальної кількості витрат за умови загальної стабільності (коливань у межах 5%) є недоцільним, а збільшити понад 15% не є можливим, оскільки в короткостроковій та середньостроковій перспективі лише обов'язкові витрати (податкове навантаження, оренда та обслуговування майна і ресурсів тощо) становитимуть приблизно 50–75% від доходу.

Таким чином, застосування компетентнісного підходу є ефективним засобом, що дає змогу підвищити не тільки якість та вартість послуг, а й сформувати стійкий позитивний імідж, що є нематеріальним активом і в разі складності оточуючого середовища може мати вирішальний вплив на можливість потенційного «існування» та розвиток бізнесу.

Підсумовуючи навчально-організаційні заходи щодо розвитку компетенцій співробітників організації, слід зазначити, що основною метою є спрямування кожної особи до гармонійного всебічного розвитку та прагнення до вдосконалення. Таке спрямування кожної людини зумовлено необхідністю здатності кожної особи до задоволення як власних потреб та бажань, так і потреб і бажань інших (близьких) осіб. Праг-

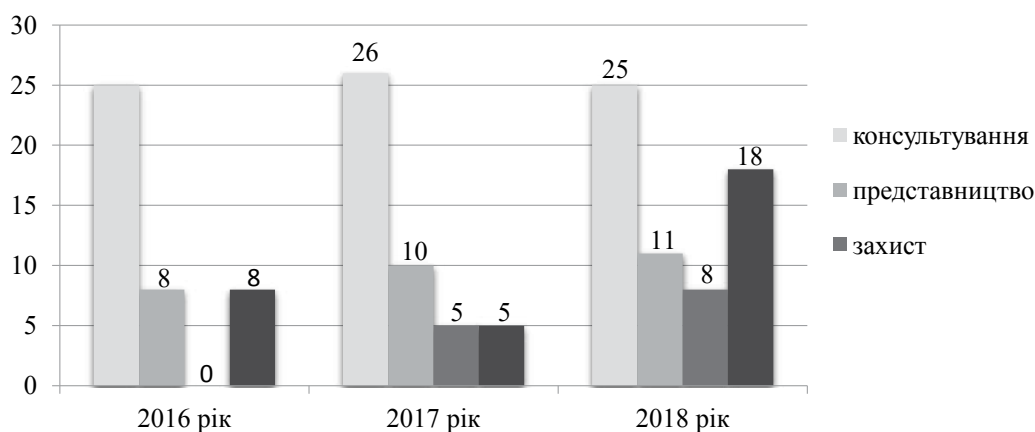


Рис. 6. Кількість наданих послуг у ТОВ «Консалтинг» за 2016–2018 рр.

нення до постійного вдосконалення та розвитку, а також ідеали, цілі та завдання кожної особи зумовлюються як системою власних морально-етичних принципів (орієнтирів), так і навколишнім середовищем, що має відображення передусім в інформаційному середовищі, яке, своєю чергою, зумовлюється конкретним етапом суспільно-економічних відносин країни та світу у цілому. Підприємство не може повною мірою задовольнити потреби розвитку своїх співробітників, а тому має на меті допомогти у професійному зростанні з урахуванням здібностей, бажань та прагнень кожної конкретно визначеної особи. Професійний розвиток спрямований на розвиток компетенцій, що дають змогу співробітникам адекватно сприймати оточуюче середовище, прогнозувати можливе майбутнє, будувати модель бажаного майбутнього, приймати відповідальні рішення, планувати діяльність та управляти процесами.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, управління за компетенціями – це підхід до управління персоналом, який зосереджений на визначенні особистісного потенціалу і спрямований на стратегічний розвиток компанії, актуальний під час вирішення таких завдань, як управління кар'єрою, перспективне навчання та розвиток, оцінка персоналу, відбір персоналу, організаційні зміни, стимулювання персоналу. Метою розроблення рівня володіння компетенціями персоналом ТОВ «Консалтинг» є встановлення чіткого розуміння оптимального набору, ранжування та порівняння якостей, необхідних для конкретно визначеної посади. Розроблення й упровадження моделей компетенцій, засобів їх перевірки та профілів посад дають змогу більш ефективно створювати колектив, конструктивно вирішувати поставлені завдання та згуртовувати колектив навколо вибраних проєктів та цілей.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.11.2019).
2. Горобець С.А. Теоретичні засади проблеми формування професійної компетентності майбутнього фахівця-економіста. *Вісник Житомирського державного університету ім. І. Франка*. 2007. Вип. 31. С. 106–109.
3. Ефремова Н.Ф. Компетенции в образовании: формирование и оценивание : учебное пособие. Москва : Национальное образование, 2012. 416 с.
4. Шишов С.Е. Школа: мониторинг качества образования : учебник. Москва : Педагогическое общество России, 2000. 316 с.
5. Солодов В., Бриткина Т., Безручко П. Профессиональные компетенции. *HR Times*. 2010. № 15. С. 34–38.
6. Островский А.В. Содержательная характеристика управленческой компетенции кадров малого бизнеса. *Cyberleninka*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhatelnaya-harakteristika-upravlencheskoy-kompetentsii-kadrov-malogo-biznesa> (дата звернення: 20.11.2019).
7. Тест Равена. *Википедия. Свободная энциклопедия*. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Тест_Рейвена (дата звернення: 03.11.2019).
8. Тест описания поведения Томаса. *Psylab.info – энциклопедия психодиагностики*. URL: http://psylab.info/Тест_описания_поведения_Томаса (дата звернення: 03.11.2019).
9. Оценка коммуникативных навыков : опросник. *HR-Portal*. URL: <http://www.hr-portal.ru/tool/oprosnik-ocenka-kommunikativnyh-navykov> (дата звернення: 03.11.2019).

REFERENCES:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2013). *Sotsialni indykatory rivnia zhyttia naseleння* [Social indicators of living], Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 03 November 2019).
2. Horobec S. A. (2007). Teoretychni zasady problemy formuvannja profesijnoji kompetentnosti majbutnoho faxivcja-ekonomista. *Visnyk Žytomyrs'koho derž. un-tu im. I. Franka*. Vol. 31. pp. 106–109.
3. Efremova N. F. (2012). Kompetencyy v obrazovanju: formyrovanye y ocenjuvanye: ucebnoe posobyje. Moskva: Nacyonal'noe obrazovanye, 416 p.
4. Sysov S. E. (2000). Skola: monitorynh kacestva obrazovanyja: ucebnyk. Moskva: Pedagogicheskoe obščestvo Rossy, 316 p.
5. Solodov V., Brytkyna T., Bezrucko P. (2010). Professyonalne kompetencyy. *Zurnal HR Times*. № 15. pp. 34–38.
6. Ostrovskij A. V. Soderzhatelnaja karakterystyka upravlencheskoj kompetencyy kadrov maloho byznesa. *CYBERLENINKA*. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhatelnaya-harakteristika-upravlencheskoy-kompetentsii-kadrov-malogo-biznesa> (accessed 20 November 2019).
7. Test Ravena. *Vykupedyja. Svobodnaja ancyklopedyja*. Available at: https://ru.wikipedia.org/wiki/Тест_Рейвена (accessed 03 November 2019).
8. Test opysanyja povedenyja Tomasa. *Psylab.info – ancyklopedyy psyxodiahnostyky*. Available at: http://psylab.info/Тест_описания_поведения_Томаса (accessed 03 November 2019).
9. Ocenka kommunykativnyh navikov : oprosnyk. *HR-Portal*. Available at: <http://www.hr-portal.ru/tool/oprosnik-ocenka-kommunikativnyh-navykov> (accessed 03 November 2019).