

внутрішньогосподарського управління та створенні ефективного механізму планування, контролю і аналізу витрат, система управління витратами відіграє ключову роль. Ефективне управління витратами забезпечує наявність своєчасної, достовірної та повної інформації про собівартість окремих видів продукції та їхні позиції на ринку порівняно з продукцією конкурентів; наявність ресурсів для гнучкого ціноутворення; прийняття управлінських рішень з використанням лише релевантної інформації; організація виробництва продукції, конкурентної щодо витрат цін. Впровадження ефективної системи управління витратами допоможе підприємству отримати більш високі економічні показники його діяльності.

Використана література:

1. Ціноутворення та нормативні витрати в сільському господарстві / за ред. П.Т. Саблука, Ю.Ф. Мельника, М.В. Зубця, В.Я. Месель-Веселяка // Т.1. Теорія ціноутворення та технологічні карти вирощування сільськогосподарських культур. К., 2008. 698 с.
2. Бондарчук Н.В. Моніторинг виробничих витрат у переробці сільськогосподарських продуктів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.07.02 / Н.В. Бондарчук. Х., 2014. 20 с.
3. Охріменко І.В. Витрати та собівартість сільськогосподарської продукції в регулюванні економічних відносин сільськогосподарських підприємств: монографія / І.В. Охріменко. К.: ННЦ ІАЕ, 2017. – 360 с.

Ковшова І., д.е.н., проф.
НаУКМА, Київ, Україна
Бедій Н., здобувач,
НаУКМА, Київ, Україна

**КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
ОСОБИСТІСНОГО І ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ СПІВРОБІТНИКІВ
ПІДПРИЄМСТВА**

Вступ. У квітні 2018-го року міжнародна аудиторська компанія Ernst&Young опублікувала рейтинг найкращих роботодавців України за 2017 рік. У межах проведеного дослідження компанія виявила сучасні тенденції щодо надзвичайної актуальності напрямів побудови корпоративної культури, систем мотивації і рекрутингу співробітників та розробки систем особистісного і професійного розвитку [1]. Відповідно більшість міжнародних корпорацій використовують програми професійного та особистісного розвитку працівників: McDonald's, ІКЕА, Н&М тощо [2, 3, 4]. Наявні дані свідчать про формування нової тенденції та означають, що зазначене явище поступово стає світовим трендом і закономірністю для бізнесу. Компанія Ernst&Young дослідила чинники привабливості роботодавців для найманих працівників і встановила, що до ТОП-5 входять такі три, які прямо або опосередковано пов'язані з можливістю особистісного та професійного розвитку на підприємстві: особистісне та професійне зростання (2-ге місце; 62% респондентів); корпоративна культура (3-тє місце; 60% респондентів); кар'єрне зростання (4-тє місце; 59% респондентів) [1]. Наведені

дані свідчать про те, що цінності та звички людей змінюються, і працівники відходять від традиційного бажання матеріального заохочення та впевненості у завтрашньому дні, що зумовлює необхідність розробки сучасних систем особистісного і професійного розвитку для підприємств – не лише як фактору мотивації співробітників, але і як чинників покращення свого бренду роботодавця та підвищення ефективності праці співробітників через навчання.

Основний текст. Підвищення зацікавленості та кваліфікації працівників підприємства є ключовим фактором потреби імплементації сучасної системи розвитку співробітників. Проте, скласти унікальну та підходящу всім підприємствам якісну систему складно, оскільки потрібно зважати на відмінність таких факторів як: тип, вид та розмір підприємства, географія організації, національний та гендерний склад співробітників, стратегія розвитку компанії тощо. Саме тому підприємству треба перш за все чітко визначити цілі створення подібних систем розвитку працівників.

Кожному підприємству варто розробляти власну унікальну систему розвитку працівників, спираючись на власні потреби та стратегію розвитку бізнесу. Це можна зробити за допомогою побудови так званої «Кваліфікаційної мапи» (з англ. *Skills Map: Skills – навички, Map – карта*), яка розробляється керівництвом та HR-відділом з метою складання повної і вичерпної інформації про рівень кваліфікації людини на конкретній посаді. «Кваліфікаційну мапу» можна також трактувати як вимоги та побажання компанії до співробітника на певній посаді [5, 6].

Ретельна побудова «кваліфікаційної мапи» є бажаною для створення та імплементації підприємством сучасної системи розвитку співробітників, адже вона допомагає зрозуміти та чітко виокремити знання, якості та навички, які найбільше цікавлять організацію. Усвідомлюючи ці знання, якості та навички, підприємство може розробити тренінги, семінари, лекції та інші види навчання для співробітників, які допоможуть здобути достатній рівень кваліфікації для отримання вищої посади та / або покращення кваліфікації для ефективнішого виконання функціональних обов'язків на займаній посаді. Сьогодні такий підхід називають компетентнісним [5], а запропонована на його базі система розвитку співробітників підприємств представлена на рис. 1.

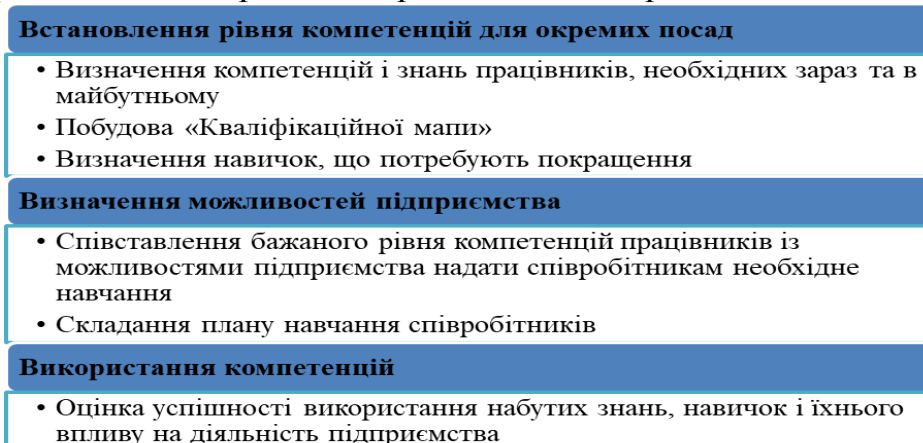


Рис. 1. Система розвитку співробітників підприємства відповідно до компетентнісного підходу (сформовано на основі [5])

Управління розвитком персоналу на основі компетентнісного підходу передбачає перш за все формування компетенцій, пов'язаних зі стратегією розвитку підприємства – тобто таких, які потрібні не тільки для виконання функціональних обов'язкові тут і зараз, а й таких, що будуть необхідними в майбутньому в умовах діджиталізації компанії чи виходу на нові ринки [5].

Унікальність компетентнісного підходу зумовлена відмінністю у встановленні об'єкту та спрямування. Тобто, на відміну від традиційної системи, де знання та навички співробітників можуть не відповідати справжнім потребам підприємства, компетентнісний підхід у першу чергу досліджує потенціал працівника: знання, здібності, професіоналізм, зацікавленість, вмотивованість тощо. Аналізуючи поточні та потенційні можливості співробітників, підприємство одночасно створює сильний імпульс до їхньої активної участі у діяльності компанії, підвищує рівень задоволеність робочим місцем, покращує Індекс лояльності співробітників (з англ. *NPS – Net Promoter Score*), формує потреби перманентного покращення компетенцій та підвищення рівня знань [7].

Висновки та пропозиції. Запропонована авторська методика особистісного та професійного розвитку співробітників підприємства на основі компетентнісного підходу, дозволяє менеджменту розробити унікальну систему підвищення ефективності діяльності персоналу відповідно до визначених потреб компанії, встановлених стратегічних і оперативних цілей з одночасним врахуванням інтересів, навиків, знань, вмінь, кваліфікації, психологічних особливостей та бажань співробітників. На відміну від процесного підходу, де формування системи розвитку працівників має виконуватись чітко і за певним алгоритмом, запропонована методика реалізації системи розвитку співробітників є унікальною для кожного підприємства і залежить від наявних можливостей конкретної компанії та індивідуальності співробітників.

Використана література:

1. Найкращі роботодавці 2017 року: що приваблює досвідчених кандидатів? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/najkrashhi-robotodavtsi-2017-roku-shho-privablyuye-dosvidchenyh-kandydativ/>
2. Офіційний сайт Н&М [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://career.hm.com/content/hmcareer/en_in/workingathm/get-to-know-us/benefits.html
3. Офіційний сайт McDondal's [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/scale-for-good/investment-in-people.html>
4. Офіційний сайт ІКЕА [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ikea.jobs.cz/en/development-in-ikea/>
5. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
6. What Is Skills Mapping? HR Daily Advisor [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hrdailyadvisor.blr.com/2019/08/22/what-is-skills-mapping/>
7. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом / А.В. Синиченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:R96zL4_12LoJ:irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26IMAGE_FILE_DOWNLOAD%3D1%26Image_file_name%3DPDF/Fub_2016_1_32.pdf+%&cd=2&hl=ru&ct=clnk&gl=ua