

## РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ

### DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISES BASED ON THE MODEL OF COMPETENCIES

*У статті розглянуто формування моделі компетенцій. Компетенції мають складну структуру, проте доцільно виділити чотири основні складники (аспекти): цінності (аксіологічний), знання (когнітивний), навички, уміння (операційний), мотиви здійснення діяльності (мотиваційний). Формування компетенцій необхідно забезпечити на кожному організаційному рівні. Послідовність формування інтегральної моделі компетенцій охоплює такі етапи: стратегічний, операційний, тактичний, критеріальний, моніторинговий. Ключові компетенції доцільно визначити через залучення до цього процесу персоналу підприємства.*

**Ключові слова:** компетенція, цінності, стратегія, модель компетенції, ключова компетенція.

*В статье рассмотрено формирование модели компетенций. Компетенции имеют сложную структуру, однако целесообразно выделить четыре основные составляющие (аспекты): ценности (аксиологический), знание (когнитивный), навыки, умения (операционный), мотивы совершения деятельности (мотивационный). Формирование компетенций необходимо обеспечить на каждом организационном уровне. Последо-*

*вательность формирования интегральной модели компетенций охватывает следующие этапы: стратегический, операционный, тактический, критеріальний, мониторинговий. Ключевые компетенции целесообразно определить путем привлечения к этому процессу персонала предприятия.*

**Ключевые слова:** компетенция, ценности, стратегия, модель компетенции, ключевая компетенция.

*The article considers the formation of the competences model. Competences have a complex structure, it is expedient to distinguish four main components (aspects): values (axiological), knowledge (cognitive), skills, skills (operational), motives for performing activities (motivational). It is advisable to form competencies at each organizational level. The sequence of formation of the integrated model of competences covers the following stages: strategic, operational, tactical, criterial, monitoring. It is expedient to determine key competencies by involving the personnel of the enterprise in this process.*

**Key words:** competence, values, strategy, competence model, key competence.

УДК 658.5.011

**Кузьмин В.М.**

к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

**Постановка проблеми.** Результати української економіки й основних її структурних елементів – підприємств показують відставання від економік провідних країн і компаній і вимагають пошуку нових, більш досконалих підходів до розвитку підприємств. Одним із таких підходів є компетентнісний підхід, загальна концепція якого полягає у формуванні бізнес-компетенцій, що стають основою процесу саморозвитку організації. На основі бізнес-компетенцій окреслюється стратегічна спрямованість підприємства, вимоги до всіх його елементів, в тому числі до персоналу.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Базову основу для сучасного розуміння ключових бізнес-компетенцій сформували Прахалад і Хемел в основоположній праці «Ключова компетенція корпорації» [1]. Термін «ключова компетенція» (в їх розумінні) визначає набір умінь і технологій, комплекс накопичених організацією знань і досвіду, який стає основою успішної конкуренції. Вони також сформували поняття стратегічної архітектури – загального (генерального) плану розгортання нових функціональностей, набуття нових компетенцій або переміщення наявних і нової конфігурації системи взаємодії зі споживачами. Серед значущих необхідно відзначити роботи О.Б. Ідрісова [2] В.С. Єфремова та І.А. Ханикова [3]. О.Б. Ідрісов констатує, що успіх компанії в кон-

курентній боротьбі загалом залежить від трьох груп чинників [2]:

- внутрішніх компетенцій, до яких можна віднести ноу-хау, унікальні технології, бізнес-процеси (управління проектами, управління якістю, збут, маркетинг, планування, мотивація), кваліфікований персонал;

- зовнішніх компетенцій, до складу яких входять стійкі зв'язки з постачальниками і споживачами, можливість лобювання інтересів, здатність забезпечити фінансування в необхідному обсязі в необхідні терміни за прийнятною ціною;

- динамічних можливостей: здатності швидко адаптуватися до змін на ринку й управляти знаннями.

Отже, стратегія компанії повинна бути спрямована на створення і посилення своїх компетенцій, а також розвиток динамічних можливостей.

В.С. Єфремов та І.А. Хаников у праці «Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа» [3] приводять детальний ретроспективний аналіз концепцій стратегічного планування, визначають модель і властивості ключових компетенцій. Ключовою (за їх визначенням) називається компетенція вищого порядку, що бере участь в створенні найбільшої споживої вартості, яка є колективним знанням, що дає змогу організувати й управляти використанням

інших компетенцій і здібностей, тим самим створює додаткову споживчу вартість. У роботі також приведена схема аналізу ключових компетенцій, яка включає такі етапи, як: 1) аналіз ринку та внутрішніх умов бізнесу, 2) ранжування компетенцій і виявлення ключової компетенції і 3) складання стратегічного плану.

М.В. Кравченко, Е.А. Дружинін, А.В. Прохоров у праці «Модель управління компетенціями при реалізації стратегії диверсифікації на промисловому підприємстві» [4] приводять концепцію та модель управління компетенціями, яка враховує компетенції підприємства і її співробітників під час вибору напрямів стратегії диверсифікації підприємства.

**Постановка завдання.** Незважаючи на широкий спектр досліджень, окремі питання формування ключових бізнес-компетенцій, персональних компетенцій та їх взаємодії потребують додаткової деталізації та узагальнень. Зокрема, доцільно деталізувати структуру компетенції, а під час формування моделі компетенції забезпечити зв'язки з цінностями і стратегією підприємства. Метою дослідження є окреслення структури, моделі компетенцій та можливих шляхів визначення ключових компетенцій розвитку компетенцій для сталого успіху підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Концепція ключових компетенцій, як уже відзначено, ефективно використовується для диверсифікованих підприємств. Ідентифікація компетенцій, які створюють найбільшу споживчу вартість серед широкого спектру компетенцій, дає змогу підприємству виокремити ключові продукти, бізнес-процеси і кінцеву продукцію, а також вирішити, які сфери бізнесу краще залишити для аутсорсингу. Проте необхідно відзначити, що не всі підприємства є диверсифікованими, а для правильного вибору ключової компетенції необхідно виділити максимальну кількість компетенцій. При цьому ключова компетенція має здебільшого інтегральний характер і складна для копіювання для конкурентів. Ця складність, на думку автора, зумовлена різноманітністю персональних компетенцій та унікальністю організаційної культури. Водночас під час розроблення моделей персональних компетенцій необхідно забезпечити ефективну реалізацію бізнес-процесів і ключових компетенцій (за їх ідентифікації), цілей і місії компанії.

«Модель компетенцій» – термін для позначення повного набору компетенцій (з рівнями або без них) та індикаторів поведінки [5].

Для окреслення сутності компетенції приведемо логічні ланки ланцюга: компетенції – результат.

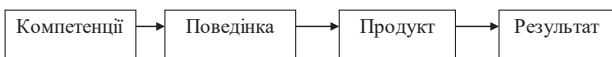


Рис. 1. Компетенції як основа результату діяльності

У праці [5] констатується, що деякі компанії корпоративні принципи і цінності включають у модель компетенцій. Багато підприємств на своїх сайтах приводять корпоративні цінності, в теорії менеджменту виділяють окремо ціннісний підхід в управлінні [6]. Цінності завжди впливають на вибір і рішення. Хоча цінності не завжди приводять до ефективності (наприклад, максимізація прибутку може бути не досягнута через неприйняття способів її досягнення), проте вони мають визначальний вплив на формування бачення, місії, стратегічних орієнтирів. Компетенції можуть бути сформовані у процесі навчання (передачі знань і умінь), навіть короткочасного, і можуть бути диференційовані (високий, середній, низький рівень). Цінності не можуть бути диференційовані (не можна визначити рівень справедливості, чесності). Компетенції і цінності завжди повинні розглядатися разом, крім того, ціннісні орієнтації часто формують мотиви для поведінки, яка визначається також і компетенціями (рис. 1). Перефразовуючи Пітера Друкера, «цінності – це робити правильні речі, а компетенції – це робити ці речі правильно».

Якщо розглядати компетенцію в такому ракурсі, то це поняття об'єднує в собі 4 складники (аспекти): цінності (аксіологічний), знання (когнітивний), навички, уміння (операційний), мотиви здійснення діяльності (мотиваційний) (рис. 2).

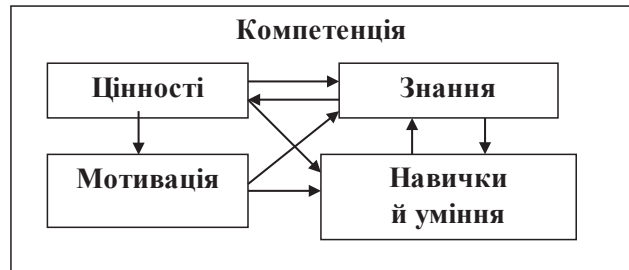


Рис. 2. Структура компетенції

Приведена на рис. 2 структура компетенції, на переконання автора, актуальна для всіх типів (рівнів) компетенцій.

Доцільне формування компетенцій на кожному організаційному рівні (таких рівнів можна виділити щонайменше три), відповідно, можна виокремити такі типи компетенцій, які переважно є основою для формування моделей компетенцій:

1. Корпоративні (загальні, стратегічні) компетенції – загальні для всіх співробітників компанії, застосовуються для всіх працівників, відображають цінності організації, підтримують бачення і місію.

2. Управлінські (тактичні) компетенції – застосовуються для менеджерів на всіх управлінських рівнях, поведінкові індикатори формуються на основі забезпечення результату й ефективності.

3. Спеціалізовані (операційні) – застосовуються для визначених груп посад різних підрозді-

лів, поведінкові індикатори формуються на основі реалізації процесів, які забезпечує посада.

Для будь-якого типу (рівня) компетенцій повинно бути поєднання всіх чотирьох складників компетенцій:

- цінностей організації – готовності працювати в організації (цінності організації гармонують з особистими цінностями);

- мотивації до діяльності – готовності і бажання ефективно виконувати професійну діяльність;

- професійних знань – відповідності знань, одержаних у результаті попередньої роботи або навчання, а також можливість їх удосконалення;

- професійних навичок і вмінь, заснованих на індивідуальних особливостях.

Складно сказати, який складник є більш значущим, у багатьох дослідженнях відзначається найбільша значущість цінностей та знань.

Основні правила визначення корпоративних компетенцій можна сформулювати таким чином. Корпоративні компетенції визначаються, виходячи з цінностей підприємства. Цінності можуть бути сформульовані (формалізовані) підприємством, а можуть і ні. При цьому вони визначають майбутнє (бачення) і цілі підприємства. Корпоративні компетенції визначають якості працівників, критично важливі для успіху підприємства.

Всі компетенції [5] повинні бути описані у формі поведінкових індикаторів.

Кількість корпоративних компетенцій зазвичай не регламентується, проте їх оптимальна кількість становить 5–7 одиниць.

Компетенції зазвичай позначаються певною назвою, якій дається відповідне опис. Назва, як правило, – дуже короткий термін, який виділяє одну компетенцію з числа інших, будучи одночасно змістовним і таким, що легко запам'ятовується.

Можна привести такі типові назви корпоративних компетенцій, як:

- лідерство;
- клієнтоорієнтованість;
- орієнтація на результат;
- прийняття рішень;
- робота в команді;
- навчання впродовж життя;
- творчість і новаторство;
- лояльність до компанії та інші.

Управлінські компетенції – визначаються для працівників, зайнятих управлінням, тобто тих, у кого є в підпорядкуванні інші співробітники. Найчастіше управлінські компетенції стандартні для управління в усіх сферах діяльності (рівнях, підрозділах). До них можна віднести:

- роботу з людьми;
- організацію діяльності;
- управлінську відповідальність;
- самостійність;
- стратегічну орієнтацію та ін.

Звичайно, це не повний перелік, крім того, в кожній організації назви компетенцій можуть бути різними, і замість формальної – «робота з людьми» цілком може бути «формування ефективних зв'язків в колективі», «забезпечення умов для розвитку персоналу» тощо. Це залежить від цінностей конкретної організації, норм і правил, прийнятих у ній.

Спеціалізовані (професійні, операційні) компетенції визначаються для певної групи посад різних підрозділів організації, наприклад, для фахівців виробничого, фінансового відділу або відділу продажів, управління персоналом тощо. Професійні (операційні) компетенції застосовуються для кожної посади, водночас для ідентичних посад різних підрозділів вони повинні тотожними.

Стів Уїддетт і Сара Холліфорд [5] визначають модель компетенцій як термін для позначення повного набору компетенцій (з рівнями або без них) та індикаторів поведінки. Моделі можуть містити детальний опис стандартів поведінки персоналу конкретного відділу або стандарти дій, що ведуть до досягнення спеціальних цілей, але можуть і включати основні стандарти поведінки, розроблені для повного опису ділової структури або діяльності, спрямованої на досягнення комплексу різноманітних корпоративних цілей [5]. З приведення визначення практики застосування компетентнісного підходу можна виділити такі моделі компетенцій: операційного рівня – спеціалізовані (для конкретного для підрозділів або окремих посад), тактичного рівня – спеціальні (наприклад управлінські) і стратегічного рівня – загальні (корпоративні).

Розроблення моделі компетенцій вимагає значних витрат ресурсів, зокрема часу і праці. Кожна організація самостійно визначає, яку модель компетенцій впроваджувати. Організація може використовувати еталонні моделі компетенцій, складені фахівцями, або пристосувати відомі моделі до конкретних обставин організації. Дуже часто моделі компетенцій розробляють для ключових підрозділів підприємства, результати діяльності яких критично важливі для успіху. Можна відзначити, що єдиних підходів і стандартизованих моделей компетенцій немає, проте можна виділити принципи розроблення моделей компетенцій.

У розділі 2 [5] встановлені три ключові принципи, які забезпечують високу якість моделі:

1. Включення в роботу людей, діяльність і поведінка яких буде порівнюватися з моделлю.

2. Інформування учасників про те, що і чому відбувається.

3. Стандарти поведінки, описані в компетенціях, повинні бути актуальними для всіх, кого вони стосуються, а також враховувати інтереси організації та умови використання на практиці.

Перший принцип знаходить відображення і в нормативних документах, зокрема в національному

стандарті України ДСТУ ISO 10018:2015 «Управління якістю. Настанови щодо залучення персоналу та щодо його компетентності». У вступі до стандарту зазначено: «Загальна дієвість системи управління якістю та її процесів залежить від залучення компетентного персоналу та від того, як його подано та інтегровано в організації. Залучення персоналу є важливим для того, щоб система управління якістю організації досягала результатів, узгоджених з її стратегічними цілями, та відповідала її цінностям» [7]. Доцільно привести і визначення термінів у приведеному стандарті.

Придбання компетентності – процес, який забезпечує одержання компетентності особою, групою або організацією.

Розвиток компетентності – процес, який забезпечує підвищення компетентності особи, групи або організації.

Уже відзначено, що компетентнісний підхід знайшов ефективне використання в стратегічному управлінні. На рисунку 1 ДСТУ ISO 10018:2015 [7] відображено, що в основі процесу залучення персоналу та його компетентності є цінності, стратегії і бізнес-плани.

Цінності і стратегія, бізнес-плани підприємства є фундаментом, на якому будується бізнес-діяльність, основними будівельними елементами є компетенції організації, групи, працівника. Можна будувати (і це часто пробують) бізнес-діяльність без фундаменту, але вона, скоріше за все, швидко зруйнується.

Проблеми в реалізації стратегії, неможливість досягнення стратегічних цілей часто пояснюють недостатністю ресурсів, зміною факторів середовища або появою нових негативних чинників, але в цих же умовах функціонують і розвиваються й успішні підприємства. Проблема насамперед у низькій стратегічній компетентності: низькій якості процесу розроблення стратегії, недостатній компетентності під час реалізації стратегічних цілей.

Розроблення стратегії і пошук нових можливостей неможливі без наявності внутрішніх компетенцій реалізовувати прийняті рішення або, в крайньому разі, ймовірності набуття таких. Можна стверджувати, що є тісний взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства і корпоративними компетенціями, тобто розроблення стратегії і моделі корпоративних компетенцій – взаємопов'язані процеси. Також необхідно розглядати у взаємозв'язку і взаємовпливах корпоративні і персональні компетенції. Їх, за можливості, доцільно розглядати в єдиній (інтегральній) моделі компетенцій. Отже, формування корпоративних компетенцій передуює розробленню моделей персональних компетенцій, тобто під час розроблення моделей персональних компетенцій враховуються корпоративні компетенції і стратегія компанії, а також процеси, які забезпечують її реалізацію.

Можна визначити послідовність формування інтегральної моделі компетенцій. Логічно виділити п'ять етапів:

1. Стратегічний – визначення корпоративних компетенцій відповідно до цінностей та стратегії, за необхідності коригування стратегії.

2. Операційний – формування моделей професійних компетенцій, індикаторів поведінки за групами посад або посадою.

3. Тактичний – визначення управлінських компетенцій шляхом конкретизації корпоративних компетенцій для кожного управлінського рівня, створення механізму управління професійними компетенціями на відповідних рівнях і підрозділах.

4. Критеріальний – визначення критеріїв оцінки рівня компетенцій, формування індикаторів (шкали) рівня компетенцій, насамперед професійних, для їх подальшої оцінки або самооцінки.

5. Моніторинговий – перевірка моделі компетенції на відповідність стратегії і цінностям підприємства. За результатами діяльності підприємства доцільно визначити їх зв'язок із ключовими компетенціями. Для цього можна використати методику, приведену В.С. Єфремовим та І.А. Ханиковим [7]. Також доцільне залучення до цього процесу персоналу підприємства: провести опитування, які компетенції, на їх думку, є ключовими та який їх зв'язок із продукцією і результатами діяльності підприємства, додатковим опитуванням можна провести ранжування компетенцій і виявлення ключових як найбільш рейтингових. Визначення і розвиток ключових компетенцій є одним із вирішальних чинників розвитку підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Компетенції визначають ефективність роботи кожного співробітника й організації загалом. Компетенції мають складну структуру, проте доцільно виділити чотири основні складники (аспекти): цінності (аксіологічний), знання (когнітивний), навички, вміння (операційний), мотиви здійснення діяльності (мотиваційний). Формування компетенцій необхідно забезпечити на кожному організаційному рівні (таких рівнів можна виділити щонайменше три), відповідно, можна виокремити такі типи компетенцій, які переважно є основою для формування моделей компетенцій, як корпоративні (загальні, стратегічні), управлінські (тактичні) та спеціалізовані (операційні) компетенції. Послідовність формування інтегральної моделі охоплює такі етапи: стратегічний, операційний, тактичний, критеріальний, моніторинговий. Ключові компетенції доцільно визначити через залучення до цього процесу персоналу підприємства: провести опитування, які компетенції, на їх думку, є ключовими та який їх зв'язок із продукцією і результатами діяльності підприємства; через проведення додаткового опитування можна провести ранжування компетенцій і виявлення ключових як найбільш рейтингових.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Prahalad, C.K., Hamel, G. The core competence of the corporation, Harvard Business Review, May-June 1990, pp. 79–91.
2. Идрисов, А.Б. Стратегия, основанная на ключевых компетенциях и динамических способностях [Текст] / А.Б. Идрисов // Экономические стратегии. 2006. № 1. С. 11–19.
3. Ефремов, В.С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа [Текст] / В.С. Ефремов, И.А. Ханыков // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 2. С. 8–23.
4. Кравченко М.В. Модель управления компетенциями при реализации стратегии диверсификации на промышленном предприятии [Текст] / М.В. Кравченко, Е.А. Дружинин, А.В. Прохоров // Открытые информационные и компьютерные интегрированные технологии. 2011, № 51. – С. 201–210.
5. Уиддет С. Руководство по компетенциям: пер. с англ. [Текст] / С. Уиддет, С. Холлифорд. М.: НИРРО. 2008. 228 с.
6. Ценности vs Компетенции или Ценности+Компетенции? URL: <http://hrm.ru/cennosti-vs-kompetencii-ili-cennostikompetencii>
7. ДСТУ ISO 10018:2015 Управління якістю. Наставни щодо залучення персоналу та щодо його компетентності (ISO 10018:2012, IDT). ДП «УкрНДНЦ». 2017.