

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

ПРЕОБРАЖЕНЬСКА О. С.

Харків

**Н**а сучасному етапі розвитку економічних реалій в Україні та світі можна констатувати, що забезпечення довгострокового успіху підприємства вже визначається не тільки наявністю та можливістю залучення матеріальних і фінансових ресурсів. Ера зростання компанії внаслідок розвитку матеріальних активів закінчується. В умовах відкритості ринків матеріальних ресурсів, розширення можливостей і подолання бар'єрів їх залучення суттєво зменшується їх значущість для забезпечення конкурентних переваг.

З переходом до інформаційного суспільства все більше уваги підприємства повинні приділяти процесу отримання інформації та перетворення її на знання. Здатність підприємства сприймати, накопичувати та зберігати знання визначає його потенціал щодо створення конкурентних переваг. Та залежно від специфіки бази знань підприємства будуть відрізнятися і управлінські дії, визначатися управлінські регламенти та розподілятися права і відповідальність структурних одиниць системи управління підприємства.

Розвиток знань підприємства передбачає формування професійних управлінських компетенцій, пов'язаних з стратегічними аспектами управління, функціями управління, системою відносин. Тому обрана тема дослідження є актуальною.

Існує безліч думок відносно понять «компетенція» та «компетентність»; деякі автори вважають, що досить важко сформулювати загальні визначення, оскільки в різних ситуаціях і професійних сферах цей термін використовується в різних значеннях. Проте, описуючи компетенції як «нечітке поняття», Клінк наголошує на «необхідності подібних визначень, що поєднують вимоги роботи і навчання» [1].

Прийнято вважати, що термін «компетенція» запроваджено Вайтом [2] для опису здатностей індивіда, що найбільш тісно пов'язані з ефективністю його роботи на основі отриманої підготовки і складеної в процесі навчання високою мотивацією до її виконання. В економічному словнику [3, с. 368] компетенція (від латинського *competentia* – приналежність по праву) трактується як «сукупність повноважень, визначена Конституцією, законами, уставами, положеннями, інструкціями, якими володіє який-небудь орган або посадова особа». У цьому сенсі, компетенція включає дію, окреслену нормативними рамками. М. Х. Мескон, І. Альберт та Ф. Хедоурі розглядають компетенцію в якості одного із основних видів влади [4, с. 121].

Оскільки центральною ланкою компетенцій є людина, це дає підстави для їх розглядання як незалежних

від соціального і орієнтованого на виконання конкретного завдання контексту, в якому відбувається робота, але все таки рівень навиків, з яким деякі автори асоціюють компетенцію [5] – це «особливість не лише людини, але також і контексту. У людей немає компетенцій, незалежних від контексту». Такий підхід до компетенцій на індивідуальному рівні, рівні особи, у деталях описано Девідом МаккКлелландом [6].

З кінця 1990-х менеджмент на основі компетенцій став широко поширеним явищем не лише по відношенню до розвитку людських ресурсів, але особливо у відношенні до лідерства, а саме відбору, утриманню і винагородам управлінців. Це зумовило становлення концепції компетенцій у руслі глибокого вивчення ролі знань і навиків поряд з поведінковими або психосоціальними характеристиками.

М. Спенсер [7] продовжив вивчення компетенцій у цьому напрямку шляхом узагальнення досвіду 286 організацій різних типів у словнику з описом 21 індивідуальних компетенцій професій середнього та високого рівня. При цьому вчений визначив компетенцію як «базову якість індивідуума, що має причинне відношення до ефективного і/чи найкращого на основі критеріїв виконання в роботі чи в інших ситуаціях». Базова якість означає, що компетенція є стійкою характеристикою особи і зумовлює її поведінку у різноманітні робочих ситуацій. Причинне відношення визначає властивості компетенції викликати певну поведінку.

Дуже важливим у даному визначенні компетенції є посилення на критерій, оскільки «характеристика (якість) не є компетенцією, доки не прогнозує щось суттєве у реальному світі». При вивченні компетенцій найчастіше використовують критерії – ефективне виконання (означає «мінімально прийнятний» рівень роботи, граничний рівень, нижче якого індивід вважатиметься некомпетентним в певній галузі) і найкраще виконання (визначається як одне стандартне відхилення від середнього виконання; такий рівень досягається приблизно однією людиною з десяти у конкретній робочій ситуації).

Залежно від критерію виконання роботи виділяють порогові і диференціюючі компетенції. Порогові компетенції (звичайно знання та базові навиків) пов'язані з ефективним виконанням і є невід'ємною характеристикою роботи, але не відокремлюють середніх

виконавців від найкращих. Диференціюючі компетенції, у протилежність, чітко розрізняють якості роботи, характерні для критерію найкращого виконання порівняно з ефективним.

Наведені критерії визначають п'ять вимірів компетенції – «базових якостей»: мотиви (націлюють, направляють поведінку на певні дії та цілі); психофізіологічні особливості (фізичні характеристики і відповідні реакції на ситуацію чи інформацію); Я-концепція (установки, цінності чи образ Я-людини); знання (інформація, якою володіє людина в певних змістовних галузях); навик (здібність вирішувати певну фізичну чи розумову задачу) і позначають «варіанти поведінки чи мислення, що розповсюджуються на різні ситуації і тривають значний проміжок часу» [7, с. 9].

Такий підхід спрямовано на виявлення поведінкових характеристик компетенції, і основне питання, що вирішується в його рамках: які особові якості визначають успішні дії. У цьому сенсі виділяють чотири рівня компетенцій [8] (рис. 1). Перший рівень – поверхневий, формують інструментальні знання та навиків; другий рівень – проміжних вмінь, складається з соціальних та комунікативних вмінь; третій рівень – нормативно-ціннісний пов'язано із стандартами поведінки в професійному середовищі, до четвертого – базового рівня вчений відносить особові характеристики, мотиви та самооцінку.

Хемел і Прахалад розглядають компетенцію не тільки на індивідуальному рівні, а й в контексті організації і порівнюють її з «запасом, накопиченим у результаті безперервного навчання для зміцнення й розширення організації» [9, с. 300]. Відповідно до їх концепції знання підприємства є основою для формування та виміру компетенцій.

Поняття «компетентність», відповідно до Велико-го економічного словника [3, с. 403], розглядається в трьох площинах: 1) володіння знаннями, що дозволяють судити про щось; 2) коло повноважень якоїсь установи або особи, коло питань, у яких дана особа володіє знаннями й досвідом; 3) володіння компетенцією.

Спільним у визначеннях поняття «компетентність» різними дослідниками є її розуміння як здатності індивіда справлятися з різноманітними завданнями, як поєднання знань, умінь і навичок, необхідних для виконання конкретної роботи; як певні стратегії для ре-



Рис. 1. Рівні компетенцій

алізації творчого потенціалу особистості. Злагоджена взаємодія цієї сукупності окремих аспектів приводить нас до комплексного розуміння компетентності, що виявляється у контексті умов і вимог, як зовнішніх, так і внутрішніх. Крім того, незважаючи на різноманіття трактувань, учені збігаються думкою в одному: сенс говорити про компетентність з'являється лише тоді, коли вона проявляється в якій-небудь ситуації; нереалізована компетентність, будучи лише потенційною, не є компетентністю як такою.

**П**оняття «компетентний» (від латинського *competens* – належний, відповідний) у Тлумачному словнику російської мови Володимира Даля визначається як «такий, що може мати право судити про щось; визнаний». В економічному словнику знаходимо визначення, що двоаспектно відображає сутність даного поняття: компетентний – 1) той, хто володіє ґрунтовними знаннями в якій-небудь області; той, хто знає; 2) той, хто володіє компетенцією, тобто повноваженнями в якій-небудь галузі [3, с. 369].

У теорії менеджменту поняття, що розкривають сутність та зміст компетенцій пов'язані, перш за все, з професійною діяльністю суб'єкта. Елкін [10] пов'язує компетенції підприємства з процесами управління, а саме з високим рівнем розвитку «управлінських важелів». При цьому «управлінські важелі» мають різну природу: стратегічну (стратегічне мислення, що приводить до стратегічного бачення, стратегічної логіки, стратегічного розміщення ресурсів і стратегічного прийняттю рішень); організаційну (організаційна структура й управлінські процеси); мотиваційну (установка стимулів, а також виховання позитивного мислення й поведінки, стимулювання відданості й бажання), і координуються функціями управління. Відповідно до цього компетенції управління підприємства будуть визначатися функціями: планування, координації, організації, мотивації, обліку й контролю, аналізу, розробки й ухвалення рішення. В. С. Каталько [11] підкреслює, що саме вбудовані в організацію управлінські компетенції, а не доступні в принципі на ринку коштовні матеріальні активи, є запорукою переваги фірми над конкурентами. У свою чергу, Р. Санчез, А. Хін і Х. Томас [12] у рамках «інтегрованого координованого розміщення ресурсів і активів», розглядали компетенцію підприємства як процеси менеджменту й управлінські здатності.

І. Ансофф виділяє п'ять основних характеристик управлінських здатностей підприємства [13, с. 333]: організаційні цінності й норми; управлінські навички, знання й схильність до ризику; відносини усередині структури: підпорядкування, відповідальність, інформація, владні відносини, завдання; відносини, що виникають у процесі діяльності: дозвіл проблем, комунікація, мотивація, контроль; технологія: формалізовані системи, одержання інформації, аналіз рішень, застосування комп'ютерів. Організаційні цінності включають: мету й завдання, загальноорганізаційні норми, норми окремих людей і груп, заохочення й штрафи. Навички, схильності, знання, відносини до ризику, глибина менеджменту визначають компетенції керівників підприємства. Струк-

туру характеризують наступні елементи – відповідальність/влада, визначення роботи, неформальна влада, утримування інформації, здатність до самовідновлення. Здатності реалізовувати процес керування визначають визнання й аналіз проблем, прийняття рішень, комунікація, мотивація, перевірка виконання доручень. Технологія керування відповідає: прийняттю спеціальних рішень, системам і процедурам, дослідженню оточення й прогнозуванню, плануванню, делегуванню, участі, контролю, науковому підходу до керування й використання комп'ютерів. Даний перелік співвідноситься з портфелем управлінських здатностей.

**К**рім управлінських здатностей, І. Ансофф розглядає підприємницьку й конкурентну здатності підприємства. Реалізація підприємницької здатності спрямована на одержання прибутку; конкурентну здатність визначає стратегічне керування – «створення потенціалу одержання прибутку» і спрямованість на його ефективне використання. Для менеджменту підприємства складною проблемою є можливий конфлікт – «конфлікт здатностей». І. Ансофф розглядає три способи вирішення цього конфлікту: 1. Дозволити одній із здатностей домінувати над іншою. 2. Побудувати «середню здатність»; 3. Забезпечити об'єктивне співіснування обох здатностей [14].

Концепція «динамічних здатностей», у якій виражено поєднання класичного ресурсного підходу (статичний аспект) і еволюційної теорії економічних змін Р. Нельсона й С. Уінтера, внесла певні корективи у тлумачення компетенцій. У загальному вигляді динамічні здатності – це здатності підприємства до пошукової діяльності в умовах ринковою невизначеності, що викликана безперервним потоком інформації і знань. Учені справедливо відмітили, що високотехнологічним компаніям не досить володіти унікальними ресурсами (технологіями, знаннями, ноу-хау), але необхідно також демонструвати проактивну стратегічну поведінку, засновану на компетенціях. Так, вони описують динамічні здатності як «уміння фірми інтегрувати, створювати й перебудовувати внутрішні й зовнішні компетенції у відповідь на швидкі зміни зовнішнього середовища» [15]. К. Ейзенхардт і Дж. Мартін пов'язують динамічні здатності підприємства з організаційними й стратегічними рутинами, за допомогою яких можна отримати нові комбінації ресурсів, коли ринки тільки з'являються, зливаються, діляться, еволюціонують або припиняють існування [16]. Виключна цінність динамічних здібностей полягає не в можливостях як таких, а в здатностях підприємства з їхньою допомогою формувати нові комбінації ресурсів, що співвідносяться з вимогами стійких конкурентних переваг. У межах цієї концепції «будь-який матеріальний ресурс може бути визначений, описаний, і тому імітований, якщо він не був спожитий» [9, с. 286].

У теорії стратегічного управління виділяють стандартні й ключові компетенції [9]. Стандартні компетенції – такий набір здатностей, які дозволяють вирішувати звичайні для даного ринку завдання. Ці компетенції можна вважати «стандартом галузі». Багато стандартних компетенцій підтверджуються ліцензіями, сертифі-

катами. Оскільки даними компетенціями повинні володіти всі учасники ринку, їхня відсутність призводить до швидкого уходу підприємства з ринку. Стандартні компетенції, як правило, не відрізняються від компетенцій конкурентів у тій же галузі і не забезпечують диференційованої конкурентної переваги. Часто унікальність стандартних компетенцій проявляється тільки в певних функціях у межах певної сфери діяльності. Проте вони дуже важливі для виживання в конкретному бізнесі.

**П**оєднання стандартних компетенцій може розглядатися як топ-характеристики або загальні компетенції підприємства – «сукупність технічного оснащення, організаційної структури та професійної майстерності». Деякі автори називають загальні компетенції інструментальними або систематичними і наголошують, що вони мають потенціал розвитку й перетворення в провідні та ключові компетенції.

Провідні компетенції – це переваги в рішенні тих завдань (ситуацій), які стануть зоною конкуренції в майбутньому при загостренні конкурентної боротьби. Провідна компетенція забезпечує лідерство в майбутньому; наявність тих передумов, які, при відповідній роботі, можуть привести до створення унікальної торговельної пропозиції й гарантувати організації першість, вихід у новий сегмент. Це обґрунтовує розвиток бізнесу в майбутньому й пов'язано з новаторськими поглядами Г. Хемела й К. Прахалада [9]. Вчені вважають необхідним передбачити, розвиток галузі й заздалегідь спланувати місце в ній підприємства. Для того щоб зайняти вигідну позицію в майбутньому, потрібно, не окреслювати стратегічні цілі наявними ресурсами, а, навпаки, розглядати цілі якнайдалі від ресурсів. На думку інших науковців, створення провідних компетенцій є прерогативою лише лідерів галузі, а підприємства-послідовники не мають для цього реальних можливостей.

Ключова компетенція підприємства (базисна/виняткова/стрижнева) – такий набір здатностей, які дозволяють вирішувати особливі завдання, нетипові для більшості учасників ринку. Наявність ключової компетенції виводить підприємство в лідери ринку й робить стійкої при жорстокості конкуренції. У цьому сенсі компетенція виступає як одного із чотирьох етапів життєвого циклу розвитку компетенцій підприємства: зародження, занепад, перехідний рівень і ключова компетенція. Найчастіше ключові компетенції пов'язують із нематеріальними активами, зокрема, персоналом і інтелектуальним потенціалом. Критеріями ключової компетенції є: значимість для споживачів (споживачі готові за неї платити, вона створює більшу частину сприйманої споживачем цінності); унікальність (труднощі в досягненні іншими компаніями; визначення унікальності можливе за допомогою порівняння компетенції з аналогічною компетенцією конкурентів); можливість удосконалювання (з появою нових вимог ринку компетенція може бути використана після певної видозміни); співробітництво (компетенція може з'явитися результатом унікальної взаємодії ряду партнерів, організації й споживачів); компетенція базується на знаннях (а не є слідством унікального збігу обставин).

З огляду на наведені критерії, ключові компетенції мають відношення до «порядку вчинків», на основі яких підприємство має доступ до потоків «рент». З даним терміном, як правило, пов'язують одержання вкрай високого економічного прибутку, а також розробку й реалізацію стратегії «попереджувального удару» або «первісної переваги» (складається в діях по збереженню вигідної позиції на ринку, які виключають можливість копіювання стратегії конкурентами).

Особливостями ключових компетенцій є [17, с. 357]:

- ✦ колективні знання – ключові компетенції спираються на колективний досвід та виникають у результаті об'єднання ноу-хау різних робочих груп та відділів в різних ланках ланцюжка цінності підприємства;
- ✦ формування та удосконалення компетенцій – завдання вищого керівництва;
- ✦ для перетворення ключових компетенцій в конкурентні можливості, що забезпечують довгострокові конкурентні переваги, підприємство в порівнянні з його конкурентами вкладає в їх створення та закріплення більш зусиль, засобів, праці;
- ✦ компетенції підприємства в достатній мірі повинні бути широкими та гнучкими для того щоб відповідати потребам майбутнього (це зумовлює перетворення ключових компетенцій у провідні).

О. Малигіна підкреслює, що «ключова компетенція лежить на перехресті внутрішніх умов бізнесу і переваг споживачів ... надає можливість як якісної переваги, що відноситься до властивостей продукту, так і кількісної, що має відношення до більш високого фінансового становища» [18]. Кожна успішна фірма вкладає кошти у розвиток своїх компетенцій, шукає їм нові сфери застосування. Кожна наполягає на самостійному виконанні усіх робіт, так чи інакше пов'язаних із стержневими компетенціями. Звертання до зовнішніх джерел може призвести до послаблення стержневих активів, тому відомі фірми уникають аутсорінгу.

Однак для підприємства можливо, у тому числі, отримання доходу без створення рент і ключових компетенцій. У дійсності рентами володіє лише незначна кількість підприємств, як правило – лідери галузі, що давно зарекомендували себе, або «щасливі новачки». Найбільш поширеною є ситуація, коли у власності суб'єкта господарювання знаходиться такий набір ресурсів, що тільки кілька з них у комбінації відповідають зазначеним критеріям. Інші можуть не становити істотної цінності, і формувати «стандартні», а не «ключові» компетенції.

Таким чином, слід зазначити, що компетенції підприємства хоча і ґрунтуються на індивідуальних компетенціях, являють собою здатності, сформовані в межах усього підприємства, і дозволяють виробляти такий продукт або послугу, що необхідна споживачеві та вбудовується в конкурентну позицію підприємства. Подібне трактування зумовлює необхідність подальшого дослідження у напрямку аналізу основних підходів до формування компетенцій; виявлення суб'єктів – носіїв

компетенцій управління; визначення рівня їх компетентності шляхом оцінки знань, навиків та вмінь. ■

## ЛІТЕРАТУРА

**1. Van der Klink.** The benefits of interventions for work-related stress. *American Journal of Public Health.* / Jac J L Van der Klink, R. W. Blonk, A. H. Schene, F. Jh. van Dijk.– Washington: Feb 2001, vol. 91, Iss. 2.– pp. 270 – 278.

**2. White R. W.** Motivation reconsidered: The concept of competence / R. W. White // *Psychological review.*– 1959.– № 66.– pp. 18 – 26.

**3. Азрилян А. Н.** Экономический словарь / Под ред. А. Н. Азриляна.– М. : Институт новой экономики, 2007.– 1152 с.

**4. Мескон М.** Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ.– М. : Дело, 1999.– 800 с.

**5. Fischer K.** *Kognitive Grundlagen der Soziologie* / K. Fischer.– В. : Duncker & Humblot, 1987.– 338 P.

**6. Макклелланд Д.** Мотивация человека / Д. Макклелланд.– СПб.: Питер, 2007.– 672 с.

**7. Лайл М.** Компетенции на работе / М. Лайл, М. Спенсер, С. Спенсер-мл.; пер. с англ.– М. : НИРО, 2005.– 384 с.

**8.** Инновационный потенциал организации: как сформировать и как оценить? // Центр кадровых технологий XXI в.– Режим доступа : <http://www.tpprf.ru>

**9. Хэмел Г.** Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'нил; пер. с англ.– СПб. : Питер, 2005.– 384 с.

**10. Elkin G.** The Development of Managerial Competence and Leadership / G. Elkin, in Boxall P (ed) *The Challenge*

of Human Resource Management: Directions & Debates in New Zealand, Auckland: Longman-Paul, 1995. – P. 250 – 267.

**11. Кателько В. С.** Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В. С. Кателько // *Вестник Санкт-Петербург. ун-та. Сер. «Менеджмент».*– 2002.– Вып. 4.– С. 20 – 42.

**12. Sanchez R.** Towards the theory and practice of competence-based competition / In R. Sanchez, A. Heene & N. Thomas (eds) *Dynamics of Competence-Based Competition.* London : Elsevier, 1996.– 226 P.

**13. Ансофф И.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф.– СПб. : Издательство «Питер», 1999. – 416 с.

**14. Ансофф И.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф.– СПб. : Издательство «Питер», 1999.– 416 с.

**15. Teece D.** Dynamic Capabilities and Strategic Management / D. Teece, G. Pisano, A. Shuen // *Strategic Management Journal.* – 1997, vol. 18. – Pp. 509 – 533.

**16. Eisenhardt K.** Dinamik Capabilities: What Are They? / K. Eisenhardt, J. Martin // *Strategic Management Journal.*– 2000.– № 18.– 1107 p.

**17. Томпсон М.** Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / М. Томпсон, Дж. Стрикленд.– 12-е издание; пер. с англ.– М. : Издательский дом «Вильямс», 2002.– 928 с.

**18. Малыгина О.** Ключевая компетенция компании как конкурентное преимущество / О. Малыгина // *Проблемы теории и практики управления.*– 2008.– № 10.– С. 116 – 126.