

**Матриця коефіцієнтів парної рангової кореляції**

Експерти	Експерти														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	1	0,528	0,385	0,250	0,710	0,604	0,362	0,592	0,467	0,182	0,624	0,383	0,423	0,448	0,485
2		1	0,711	0,659	0,741	0,778	0,804	0,820	0,654	0,779	0,785	0,615	0,595	0,806	0,831
3			1	0,603	0,586	0,503	0,691	0,654	0,611	0,747	0,673	0,678	0,566	0,703	0,598
4				1	0,655	0,499	0,659	0,619	0,628	0,676	0,528	0,800	0,644	0,728	0,670
5					1	0,674	0,676	0,794	0,500	0,531	0,782	0,606	0,619	0,739	0,670
6						1	0,581	0,865	0,557	0,765	0,824	0,546	0,633	0,778	0,849
7							1	0,707	0,744	0,688	0,818	0,589	0,814	0,665	0,793
8								1	0,561	0,741	0,796	0,620	0,728	0,810	0,884
9									1	0,565	0,735	0,656	0,789	0,640	0,800
10										1	0,705	0,715	0,582	0,791	0,767
11											1	0,523	0,785	0,721	0,856
12												1	0,518	0,629	0,607
13													1	0,755	0,817
14														1	0,800
15															1

Значення коефіцієнтів парної рангової кореляції дозволяють виявити причини, які вплинули на величину коефіцієнта конкордації. Так, відзначалось, що найбільший вплив на величину коефіцієнта конкордації спричинили відповіді експерта за № 1.

Якщо звернути увагу на взаємозв'язок відповідей зазначеного експерта послідовно з відповідями інших експертів, то виявляється, що тіснота зв'язку, за винятком з експертами № 5 і № 6, незначна, тобто розбіжності між відповідями досить великі.

Спираючись на глибокі знання спеціалістів, вміння узагальнити свій і світовий досвід дослідження з певної проблематики, гіпотезу про наявність у експертів так званої "практичної мудрості", далекоглядності можна, як свідчать результати досліджень, отримати обґрунтований матеріал для розв'язання нагальних завдань, у даному прикладі, для проведення інноваційної політики.

Експерти, по суті, визначили ті шляхи, ті напрямки, які повинні бути заплановані і реалізовані для переходу підприємства на інноваційні рейки розвитку. Послідовна і гармонійна реалізація всіх зазначених в анкеті напрямків інноваційного розвитку дозволить підприємству бути конкурентоспроможним на сучасному ринку та забезпечити високу ефективність виробничої і комерційної діяльності.

**Література:** 1. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 425 с. 2. Модели і методи соціально-економічного прогнозування : підручник / [В. М. Геєць, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк та ін.]. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2005. – 396 с. 3. Гнатієнко Г. М. Експертні технології прийняття рішень : монографія / Г. М. Гнатієнко, В. Є. Снитюк. – К. : ТОВ "Маклаут", 2008. – 444 с. 4. Китаев Н. Н. Групповые экспертные оценки / Н. Н. Китаев. – М. : Знание, 1975. – 64 с. 5. Бешелев С. Д. Математико-статистические методы экспертных оценок / С. Д. Бешелев, С. Г. Гурвич. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Статистика, 1980. – 263 с. 6. Экспертные оценки в научно-техническом прогнозировании / [Г. М. Добров, Ю. В. Ершов, Е. И. Левин, М. П. Смирнов]. – К. : Наукова думка, 1974. – 160 с. 7. Мартино Дж. Технологическое прогнозирование / Дж. Мартино. – М. : Прогресс, 1977. – 591 с.

УДК 005.336.2

**Плоха О. Б.**

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Анотація. Розглянуто застосування компетентнісного підходу в межах управління організацією. Узагальнено підходи щодо визначення рівнів компетенцій організації, а також розроблено багаторівневу ієрархічну модель компетенцій організації. Обґрунтовано рівень синергетичних компетенцій.*

*Аннотация. Рассмотрено применение компетентностного подхода в рамках управления организацией. Обобщены подходы к определению уровней компетенций организации, а также разработана многоуровневая иерархическая модель компетенций организации. Обосновано уровень синергетических компетенций.*

*Annotation. Application of competent approach within the framework of management organization is examined. Approaches to determination of jurisdictions of organization levels are summed up, as well as the multilevel hierarchical model of organization competence is developed. Level of synergetic competences is grounded.*

*Ключові слова: рівні організаційних компетенцій, синергетичні компетенції, багаторівнева ієрархічна модель компетенцій організації.*

На сучасному етапі господарювання особлива увага приділяється проблемі всебічного розвитку людських ресурсів. Відношення до людей як до провідного ресурсу, до капіталу, а не як до персоніфікованих витрат виробництва стає головним тезисом теорії організації.

Саме звернення досліджень у галузі управління в бік людини як основного фактора, що створює та забезпечує ефективність функціонування організації, є найактуальнішим напрямом організаційного управління. Тобто можна стверджувати, що запорукою успіху організації у довгостроковій перспективі є формування, підтримка та розвиток організаційних здатностей та компетенцій.

Питання, присвячені формуванню організаційних компетенцій, розглядалися у роботах як вітчизняних, так і зарубіжних вчених: К. К. Прахалада, Г. Хамела, А. Дрежера, Дж. Ріса, Ф. Гуяр, Дж. Н. Келлі, А. Наливайко, В. Верби та інших дослідників. Проте слід констатувати, що методологічне підґрунтя щодо використання компетентного підходу в межах теорії управління організацією залишається недостатньо розробленим та обґрунтованим, а з певних позицій – взагалі невизначеним.

Метою статті є узагальнення підходів щодо визначення рівнів компетенцій організації, розробки багаторівневої ієрархічної моделі компетенцій організації, обґрунтування рівня синергетичних компетенцій.

У загальному розумінні компетенція – це здатність і готовність до діяльності, засновані на знаннях і досвіді, які придбані завдяки навчанню, орієнтовані на самостійну участь особи у пізнавальному процесі, а також спрямовані на її успішне включення у трудову діяльність, вміння мобілізувати в певній ситуації отримані знання та досвід.

Здатності окремої людини (індивідуальні компетенції) утворюють базу для формування компетенцій більш високих рівнів, тобто взаємодія компетенцій, які притаманні окремому індивіду, породжують організаційну (колективну) здатність забезпечувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі за усіма напрямками діяльності організації.

Особливий інтерес науковців та практиків у сфері управління функціонуванням та розвитком сучасної організації викликають методологічні підходи до ідентифікації компетенцій організаційного рівня, оскільки формування саме цих компетенцій потребує забезпечення взаємодії комплексу індивідуальних компетенцій з метою досягнення цілей організації в межах існуючих позицій, так й для освоєння нових альтернатив.

Так, концепція управління організацією, що базується на використанні компетентного підходу, закладена К. К. Прахаладом та Г. Хамелом, розглядає організацію як соціальний інститут, головною характеристикою якого є компетенції, які характеризуються, за визначенням дослідників, набором здатностей, що ефективно використовуються. Деякі з компетенцій визнаються стратегічними і саме вони є основним джерелом конкурентоспроможності організації [1]. Центром компетентного підходу є, за визначенням А. Дрежера та Дж. Ріса [2], функціональні характеристики компетенцій організації (тобто ті ефекти, які є результатами застосування компетенцій підприємства), а не її структурна характеристика.

Прагнення визначити місце і роль компетенцій підприємства у забезпеченні його успішного розвитку простежується і серед вітчизняних дослідників. Наприклад, А. П. Наливайко визнає наявність групи економічних, управлінських та психологічних компетенцій. Згідно з такою концепцією економічні компетенції дають можливість підприємству ефективно функціонувати на певному етапі у відповідному аспекті (технології, науково-дослідні та впроваджувальні роботи, виробництво, маркетинг, післяпродажне обслуговування) [3].

Слід погодитися з дослідниками, які, розглядаючи підприємство як ієрархічну організаційну систему прийняття управлінських рішень, визначають, що для кожного

управлінського рівня підприємства можна виокремити власні компетенції, що забезпечують появу чи підсилення конкурентних переваг підприємства в цілому [4]. Це дає змогу стверджувати, що нині для успішного формування і реалізації довгострокового розвитку підприємства необхідно визнати наявність компетенцій певних рівнів, їх відповідність стратегічним цілям і можливість управління динамікою компетенцій.

Узагальнюючи теоретико-методологічні нароби в межах компетентного підходу в управлінні в роботі [4] визначається профіль компетенцій сучасного підприємства та пропонується ідентифікувати їх за п'ятьма рівнями:

- 1) окремих індивідуумів (професійні компетенції);
- 2) ролей, що виконують члени колективу в групах у процесі господарської діяльності (рольові компетенції);
- 3) здійснення певних функцій у процесі виробництва та реалізації продукції (функціональні компетенції);
- 4) підприємства як учасника ринкових відносин (стратегічні компетенції);
- 5) неповторності та відмітності підприємства (ключові компетенції).

Якщо аналізувати представлені компетенції за ступенем їх значущості для розвитку підприємства, то визначаються два їх рівні – рівень індивідуумів (професійні та рольові компетенції) та рівень організації (функціональні, стратегічні та ключові компетенції).

Проаналізуємо доцільність виділення вищезазначених компетенцій.

Концепція "індивідуальної" компетенції, поширена в менеджменті персоналу, ґрунтується на розумінні компетенції як набору навичок, яким повинен володіти індивід для виконання певної роботи. Рівень індивідуальних компетенцій включає професійні компетенції людини, під якими розуміються базові знання, вміння та здібності особистості, "що являють собою інваріантний компонент особистості сучасного фахівця та сприяє успіху в його професійній діяльності" [4], а також рольові компетенції як особисті характеристики, що визначають соціальну активність індивідуума у процесі організації та здійснення спільної діяльності людей у групах під час виконання певних виробничих завдань. Саме індивідуальні компетенції утворюють базис компетенцій підприємства як складної відкритої соціально-інституційної та техніко-технологічної системи.

Функціональні компетенції визначаються характерними здатностями підсистем організації ефективно здійснювати виробничі, збутові та інші функції. На погляд автора, функціональні компетенції мають операційний (оперативний) напрям, тобто спрямованість на збереження вже існуючих позицій підприємства у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

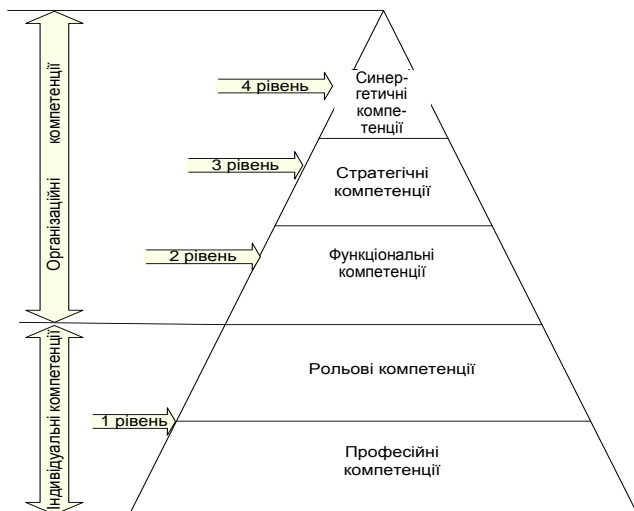
Стратегічні компетенції (або за визначенням К. К. Прахалада та Г. Хамела ключові компетенції [5]) забезпечують освоєння підприємством нових ринків, створення нових продуктів та впровадження інновацій, що складає основу досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, тобто вони спрямовані на досягнення ефективності в межах нових напрямів діяльності підприємства.

Деякі дослідники відокремлюють стратегічні та ключові компетенції, зауважуючи, що "на відміну від стратегічних, ключові компетенції дозволяють реалізувати принцип проактивної поведінки підприємства, згідно з яким останнє не тільки пристосовується до умов, які виникають у ринковому середовищі, а намагається створювати нові можливості для власного розвитку шляхом активного впливу на своє оточення" [4]. При цьому вони вважають, що ключові – це компетенції більш високого рівня.

Якщо розглянути погляди щодо формування ключових компетенцій, то найпоширенішим тлумаченням цієї категорії є їх ототожнення зі стратегічною компетенцією. Розвиваючи теорію конкурентних переваг і концепцію ключової компетенції в контексті ресурсної теорії фірми, Ф. Гуіяр та Дж. Н. Келлі пропонують визначати ключову компетенцію як взаємопов'язаний набір навичок, здібностей та технологій, який утворює унікальність компанії в певній галузі або сфері та може застосовуватися у багатьох видах бізнесу і галузях [6]. Саме створення нових можливостей, які забезпечують унікальність організації, є завданням та сутнісною характеристикою компетенцій стратегічного рівня, тому відокремлювати стратегічні і ключові компетенції не є доцільним.

На думку автора статті, компетенції найвищого рівня становлять складну взаємодію функціональних та стратегічних компетенцій і створюють групу *синергетичних компетенцій* організації. Синергетичні компетенції поєднують у собі здатність забезпечувати зростання за вже існуючими напрямками діяльності та створювати розвиток нових напрямів. Такий симбіоз є найбільш продуктивним для організації і створює такі переваги, які практично не можуть бути відтвореними конкурентами.

Наведена класифікація дає змогу дійти висновку про еволюційну природу створення компетентної організації шляхом переходу від індивідуальних до організаційних компетенцій. Таке уявлення дає можливість виділити різні рівні компетенцій, при цьому компетенції інтеграційного характеру нашаровуються на початкові, створюючи ієрархічну залежність, що дозволяє сформувати багаторівневу ієрархічну модель компетенцій організації (рисунок).



**Рис. Багаторівнева ієрархічна модель компетенцій організації**

Таким чином, можна виділити такі рівні компетенцій організації (див. рисунок):

- 1-й рівень: професійні та рольові компетенції;
- 2-й рівень: функціональні компетенції;
- 3-й рівень: стратегічні компетенції;
- 4-й рівень: синергетичні компетенції.

Відповідно до цього, доцільно визначити сутність компетентної організації. Компетентна організація – це організація, яка є носієм комплексу індивідуальних та організаційних компетенцій, що знаходяться в ієрархічній залежності та забезпечують її унікальність і конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Слід наголосити, що компетенції утворюються внаслідок внутрішнього (органічного) розвитку організації, в основі якого лежить перехід з одного рівня на інший. Можливість модифікуватись, переходити на вищі стадії розвитку або ж, навпаки, потрапляти у кризові становища, потребує від організації зміни цілей, стратегій та способів їх реалізації. Вивчення та врахування теоретичних, практичних процесів циклічності розвитку організації дозволить передбачати її стан у майбутньому та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Важливим та актуальним постає завдання розробки концепції життєвого циклу компетентної організації.

**Література:** 1. Прахалад К. К. Стержневые компетенции корпорации / К. К. Прахалад, Г. Хэмел // В кн. Минцберг Г. Стратегический процесс / Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – С. 112–123. 2. Drejer A. Competence development and technology / Drejer A. & Riis J. O. // The International Journal of Technovation. – 1999. – Vol. 19. – Pp. 631–644. 3. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с. 4. Верба В. А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Проблеми науки. – 2004. – № 7. – С. 23–28. 5. Hamel G. Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow / G. Hamel, C. K. Prahalad. – Boston : Harvard Business School Press, 1994. – Pp 197–220. 6. Гуіяр Ф. Ж. Преобразование организации / Ф. Ж. Гуіяр, Дж. Н. Келлі ; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 376 с.

Стаття надійшла до редакції  
10.03.2010 р.