

УДК 334.72:005.95]:005.336.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2019-6.22>Ліпич Л.Г.¹доктор економічних наук, професор,
Східноєвропейський національний університет імені Лесі УкраїнкиХилуха О.А.²кандидат економічних наук, доцент,
Східноєвропейський національний університет імені Лесі УкраїнкиКушнір М.А.³кандидат економічних наук, старший викладач,
Український католицький університет

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті стверджується, що сучасна стратегія управління людськими ресурсами полягає як у визначенні шляхів розвитку компетентностей усього персоналу так і кожного із співробітників підприємства окремо, тобто бізнес-структури повинні створювати необхідні умови не лише для розвитку та підвищення кваліфікації персоналу, а й для ефективної реалізації його потенціалу. Обґрунтовано, що стратегічна мета управління компетентностями полягає у створенні нових і більш потужних конкурентних переваг. До стратегічних цілей управління компетентностями віднесемо підвищення здатності підприємства до інновацій, підвищення сприйнятливості, підвищення ефективності і компетентностей підприємства і його персоналу. Доведено, що для успішного формування і реалізації довгострокового розвитку підприємства необхідно визнати наявність компетентностей певних рівнів, їх відповідність стратегічним цілям і можливість управління їхньою динамікою і саме ця ідентифікація, визначення якісних характеристик компетентностей певних рівнів, оцінка їх відповідності стратегічним завданням та управління розвитком підприємства на засадах управління його компетентностями є важливим і перспективним напрямком дослідження проблеми управління людськими ресурсами.

Ключові слова: управління компетентностями, стратегічні цілі, конкурентні переваги, підвищення сприйнятливості, здатність до інновацій, підвищення ефективності.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТЯМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Липыч Л.Г., Хилуха О.А., Кушнир М.А.

В статье утверждается, что современная стратегия управления человеческими ресурсами заключается как в определении путей развития компетенций всего персонала, так и каждого из сотрудников предприятия отдельно, то есть бизнес-структуры должны создавать необходимые условия не только для развития и повышения квалификации персонала, но и для эффективной реализации его потенциала. Обосновано, что стратегическая цель управления компетенциями заключается в создании новых и более мощных конкурентных преимуществ. К стратегическим целям управления компетенциями отнесем повышение способности предприятия к инновациям, повышение восприимчивости, повышение эффективности и компетентности предприятия и его персонала. Доказано, что для успешного формирования и реализации долгосрочного развития предприятия необходимо признать наличие компетенций определенных уровней, их соответствие стратегическим целям и возможность управления их динамикой. Именно эта идентификация, определение качественных характеристик компетенций определенных уровней, оценка их соответствия стратегическим задачам и управления развитием предприятия на основе управления его компетенциями является важным и перспективным направлением исследования проблемы управления человеческими ресурсами.

Ключевые слова: управление компетенциями, стратегические цели, конкурентные преимущества, повышение восприимчивости, способность к инновациям, повышения эффективности.

STRATEGIC OBJECTIVES OF ENTERPRISE COMPETENCES MANAGEMENT

Lipych Lubov, Khilukha Oksana, Kushnir Myroslava

The article argues that the modern strategy of human resources management is to determine the ways of developing the competences of all staff and each of the employees of the enterprise separately, business structures should create the necessary conditions not only for the development and improvement of skills of staff, but also for its effective implementation potential. The competence-based approach to management is as follows: it is focused on the individual, i.e. how to achieve

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>

³ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>

the goals and successfully accomplish the task; it is aimed to find ways to identify such competences that will allow in the long run to adapt to changing organizational conditions; it identifies specific individual competences that are key ones and common to a particular professional group that performs a certain amount of work; it allows you to integrate behavioral characteristics into appropriate HRM modes; it enables preliminary assessment of employees through requirements and responsibilities as well as activates potential skills and behavioral characteristics. That is substantiated that the strategic goal of competency management is to create new and more powerful competitive advantages. The strategic goals of competence management include enhancing the enterprise's ability to innovate, increasing its susceptibility, improving the efficiency and competence of the enterprise and its staff. Strategic goals of enterprise competence management are specified in strategic directions of the management. According to the structure of the enterprise three basic strategic areas of competence management are distinguished: formation of staff individual competence; formation of corporate competence; formation of market competence. It is proved for successful formation and realization of long-term development of the enterprise it is necessary to recognize the presence of competencies of certain levels, their compliance with strategic goals and the ability to manage their dynamics. It is this identification, determination of qualitative characteristics of competencies of certain levels, assessment of their compliance with strategic tasks and management of enterprise development on the basis of management of its competencies is an important and perspective direction of research of the problem of human resources management.

Keywords: *competency management, strategic goals, competitive advantage, increase of susceptibility, ability to innovate, increase of efficiency.*

Постановка завдання. Успіх управління людськими ресурсами обумовлюється двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, що потрібно для досягнення його мети та здатністю визначити, які мотиви спонукають працівників на її реалізацію. Обидва завдання однаково важливі і складні, особливо в умовах постійних змін. Для досягнення поставленої мети підприємству необхідно, щоб працівники володіли конкретними фаховими вміннями і навичками та мали змогу їх практично використовувати.

Один з найпоширеніших поглядів на зазначену проблему ґрунтується на визначенні організаційних здібностей та компетентностей персоналу як найбільш впливового чинника успішного довгострокового розвитку підприємства. Тобто бізнес-структури повинні створювати необхідні умови не лише для розвитку та підвищення кваліфікації персоналу, а й для ефективної реалізації його потенціалу, оскільки сучасна стратегія управління людськими ресурсами полягає як у визначенні шляхів розвитку компетентностей усього персоналу так і кожного із співробітників підприємства окремо.

Аналіз останніх досліджень. Сучасні науковці все частіше звертаються до вивчення й аналізу компетентностей в управлінні людськими ресурсами. Основи теорії компетентностей закладені в працях зарубіжних учених: І. Ансоффа, Т.Х. Стоне (Stone, T.H.) [1], В.Д. Вебстера (Webster, B.D.), С.М. Схоонера (Schoonover, S.M.), Н. Ганді (Gangani, N.) [2], Р.А. Брадена (Braden, R.A.), К.Е. Содергюста (Soderquist, K.E.) [3], А. Папалександриса (Papalexandris, A.), Г. Іоанноу (Ioannou, G.), Г. Пратсона (Prastacos, G.). Вітчизняні науковці (А.Я. Кібанов, А.П. Наливайко, В.І. Маслов, О.Г. Мендрул та інші) також активно досліджують цю проблематику. Велике практичне значення зовнішніх, внутрішніх і внутрішньо особистісних чинників, що впливають на управління розвитком людських ресурсів та прийняття на цій основі оптимальних управлінських рішень у сфері стратегічного управління підприємством зумовлюють дослідження ролі компетентностей в системі загального менеджменту бізнес-структур.

Метою статті є теоретичне обґрунтування цілей управління компетентностями, визначення їх ролі в системі управління людськими ресурсами та стратегічному розвитку підприємства. Методологічну основу становлять концептуальні положення про сутність компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами,

специфічні моделі оцінки і розвитку компетентностей, система загальнонаукових і спеціальних методів (аналізу й синтезу) при узагальненні теоретико-методологічних положень з управління компетентностями.

Виклад основного матеріалу. Під компетентностями підприємства розуміють унікальну сукупність знань, навичок, досвіду і організаційних зв'язків, які у поєднанні із ресурсами і технологіями формують основу одержання підприємством конкурентних переваг та забезпечення його ринкового успіху. Компетентності підприємства втілюються в інноваційних продуктах, процесах та послугах з новими споживчими властивостями та можуть формуватися та розвиватися шляхом ефективного управління ними.

Наукові дослідження свідчать про те, що підприємства підпорядковують управління компетентностями до своїх потреб з таких причин:

– підвищення ефективності функціонування, інтегрування процесів управління персоналом;

– адаптації поведінки персоналу до корпоративних цінностей;

– здійснення підбору персоналу, його розвитку та створення для нього шляхів кар'єрного росту [1].

Тому компетентності використовуються у всіх спектрах різних підфункцій управління людськими ресурсами, починаючи від підбору, утримання та розвитку працівників на підприємстві до стратегічного планування [2, с. 128]. У цьому контексті ми будемо розглядати важливість управління компетентностями для підприємства, його цілі, стратегії, систему управління людськими ресурсами тощо.

Виділяють такі особливості застосування компетентнісного підходу в сфері управління людськими ресурсами бізнес-структур:

– формування системи компетентностей працівників та її використання на всіх етапах управління людськими ресурсами підприємства;

– зміщення акцентів з інформаційної поінформованості працівників на відпрацьовування їх умінь та навичок з метою використання інформації для вирішення поставлених проблем;

– оцінювання рівня сформованості у працівників системи компетентностей в результаті їх навчання та розвитку;

– уміння проявляти свої особистісні, професійні та ділові якості, здатність швидше і краще за інших працівників реалізувати власний потенціал за конкретних умов;

- здатність до стратегічного мислення, креативності, вміння визначати ефект від реалізації функцій управління та його вплив на розвиток підприємства;

- уміння своєчасно подолати опір змінам з боку персоналу підприємства при прийнятті принципово нових рішень;

- прагнення до постійного підвищення рівня компетентності, розширення набору ключових компетентностей;

- здатність до об'єктивного оцінювання рівня корпоративної культури підприємства як підґрунтя забезпечення відповідності реалізації функцій управління встановленим цілям підприємства в рамках обраної стратегії розвитку.

Важливість підходу орієнтованого на компетентності в сучасному управлінні можна порівняти з підходом орієнтованим на управління людськими ресурсами з акцентом на виконання завдань, який був популярний на більшості підприємств у минулому. Основні відмінності підходу до управління людськими ресурсами, заснованим на компетентностях, впливають з того, що він [3, с. 328]:

- зосереджений на особистості та на тому, як досягнути цілей або як успішно виконати поставлену роботу, і набагато менше цікавиться тим, що уже зроблено;

- направлений на пошук способів виявлення тих компетентностей, які дозволять у довгостроковій перспективі адаптуватися до змінних організаційних умов, а не в короткостроковій – адаптуватися до поставлених завдань;

- виокремлює специфічні індивідуальні компетентності, які є ключовими та спільними для певної професійної групи, яка виконує певний обсяг робіт, а не описує, що потрібно для виконання певних конкретних завдань, що відповідають конкретному виду роботи;

- дозволяє інтегрувати поведінкові характеристики у відповідні режими управління людськими ресурсами, а не зосереджуватись лише на технічних навичках;

- дає можливість попередньої оцінки працівників через вимоги та обов'язки, відмінні від тих, що презентовані, активізує потенційні навички та поведінкові особливості, а не оцінює виконання конкретних завдань.

Асоціація нафтохімічної промисловості у своїй публікації наводить такі вимоги до управління компетентностями [4, с. 11]:

- прийняття на роботу працівників, які володіють компетентностями, що потрібні підприємству як сьогодні, так і в майбутньому;

- визначення пріоритетних нормативних вимог як до безпеки праці та виробництва, так і до корпоративної культури;

- дотримання законодавчих вимог щодо компетентного персоналу;

- підтримка працівників у їх розвитку та презентація навичок, знань, поведінки та досвіду, необхідних для виконання покладеної на них роботи;

- демонстрація справедливих методів та заходів для перевірки відповідності компетентностей посадовим інструкціям та індивідуальним вимогам до конкретного працівника;

- підтримка організаційних систем та моделей управління з точки зору їх безпеки та ефективності з індивідуальної, управлінської та організаційної точки зору;

- відповідність державним стандартам та кваліфікаційним вимогам або їх еквівалентам, включаючи процедури оцінювання;

- визначення індивідуальних, командних та організаційних потреб у навчанні у відповідь на визначені вимоги до компетентностей;

- визначення формальної та предметної відповідальності управлінського персоналу;

- впровадження змін та підтримка управління змінами.

Стратегічна мета управління компетентностями полягає у створенні нових і більш потужних конкурентних переваг. До стратегічних цілей управління компетентностями віднесемо підвищення здатності підприємства до інновацій, підвищення сприйнятливості, підвищення ефективності і компетентностей підприємства і його персоналу.

Ці чотири стратегічні цілі можна відобразити в системі двох координат. Перша система координат – це компетентності окремих працівників – компетентності підприємства в цілому (індивідуальні і корпоративні компетентності). Друга система координат – компетентності, що використовуються для рутинної діяльності – компетентності, що використовуються для творчої, неординарної роботи.

Здатність до інновацій є невід'ємною умовою розвитку будь-якого підприємства. Деякі підприємства розглядають нововведення як центральний елемент своєї стратегії. Підприємства залежать від ринкової позиції, необхідної для того, щоб підтримувати свою конкурентоспроможність, тому потребують постійної появи нових знань про продукти і послуги. Вони використовують управління компетентностями для координації спільної діяльності працівників з метою генерації нових ідей.

Під сприйнятливістю розуміється не просто здатність підприємства відповідати на запити своїх замовників і клієнтів протягом певного проміжку часу. Йдеться про те, що кожне підприємство прагне володіти здатністю швидко реагувати на непередбачувані події. Сприйнятливість – це також можливість швидко реагувати на тенденції розвитку ринку і реалізовувати нові можливості, що відкриваються при цьому, для досягнення цілей розвитку підприємства.

Ефективність. Технології управління компетентностями дозволяють збільшити ефективності внутрішнього обігу інформації та координації дій персоналу і керівництва. Ефективність управління компетентностями також надає можливість просто і швидко використовувати в повсякденній роботі свій попередній досвід і досвід інших.

Компетентність є продуктом навчання та передбачає формування індивідуальної компетентності персоналу підприємства, яка перетворюється на організаційну компетентність. Сукупність індивідуальних і організаційних знань, вмінь і навичок, а також унікального досвіду, які виникають в результаті навчання, формують компетентність підприємства.

Іншими цілями управління компетентностями є підвищення ефективності використання всіх наявних ресурсів підприємства, розробка і впровадження інновацій, поліпшення обслуговування клієнтів, зниження втрат від невживаних інтелектуальних активів.

Стратегічні цілі управління компетентностями підприємства конкретизуються у стратегічних напря-

мах управління ними. Відповідно до структури підприємства можна виділити три базових стратегічних напрями управління компетентностями:

- формування індивідуальної компетентності персоналу,
- формування корпоративної компетентності (на основі обміну компетентностями між складовими внутрішньої структури підприємства);
- формування ринкової компетентності (обмін знаннями між складовими зовнішньої структури).

Комбінація базових стратегічних напрямів управління компетентностями підприємства дозволяє визначити стратегічні напрями управління ними. В цілому, стратегічні напрями управління компетентностями підприємства спрямовані або на обмін в межах одного виду компетентностей з метою їх розвитку, або на ефективне перенесення знань з одного виду компетентностей на інший з метою більш ефективного їх використання.

Це коротке обговорення важливості та цілей управління компетентностями дозволяє зробити висновок, що залежно від конкретних потреб підприємства, його системи управління людськими ресурсами та управління компетентностями має різні сфери застосувань, які служать обраним цілям. Цілі можуть бути загальними або конкретними, можуть бути більш орієнтованими на бізнес або працівника, можуть мати корпоративний або

індивідуальний характер. Однак основна мета управління компетентностями – це підтримка та надання можливості підприємству досягти успіху, досягнення та збереження конкурентної переваги та його підготовка до змін, що відбуваються у його внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Висновки та перспективи подальших досліджень у цьому напрямку. Компетентнісний підхід виступає сьогодні основною менеджменту підприємства. Розглядаючи підприємство як ієрархічну організаційну систему прийняття управлінських рішень, необхідно відзначити, що для кожного управлінського рівня можна виокремити власні компетентності, що забезпечують появу чи підсилення конкурентних переваг підприємства в цілому. Це дає змогу стверджувати, що нині для успішного формування і реалізації довгострокового розвитку підприємства необхідно визнати наявність компетентностей певних рівнів, їх відповідність стратегічним цілям і можливість управління їхньою динамікою. Саме ця ідентифікація, визначення якісних характеристик компетентностей певних рівнів, оцінка їх відповідності стратегічним завданням та управління розвитком підприємства на засадах управління його компетентностями є важливим і перспективним напрямком дослідження проблеми управління людськими ресурсами.

1. Stone, T.H., Webster, B.D., Schoonover, S. *What Do We Know About Competency Modeling?*, (w:) "International Journal of Selection and Assessment", September, 2013. Vol. 21, No 3, pp. 334–338.

2. Gangani, N., McLean, G.N., Braden, R.A. *A competency-based human resources development strategy*, (w:) "Performance Improvement Quarterly", 2006. Vol. 19. No 1, pp. 127–139.

3. Soderquist, K.E., Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G. *From task-based to competency-based. A typology and process supporting a critical HRM transition*, (w:) "Personnel Review", 2010. Vol. 39. Iss. 3, pp. 325–346.

4. *Guidelines for Competency Management Systems for Downstream and Petroleum Sites*, Petroleum Industry Association Ltd, published by Cogent. 2011. 48 p.

E-mail: lglipych@gmail.com