

Довгань Л.Є.

к.е.н., професор кафедри менеджменту

Ведута Л.Л.

ст. викладач кафедри менеджменту

Національний технічний університет України «КПІ», м. Київ

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. У статті обґрунтовується доцільність розвитку ключових компетенцій персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Відзначено взаємозв'язок розвитку компетенцій персоналу з ключовими факторами успіху підприємства в забезпеченні його конкурентоспроможності. Визначено основні види ключових компетенцій, які можуть бути використані при формуванні ключових факторів успіху для забезпечення конкурентоспроможності підприємства і довгостроковій перспективі. Виділяються вісім ключових компетенцій, якими повинен володіти кожний європеєць, які повинні бути сформовані у персоналу для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах євро інтеграції. Розглядаються корпоративні, позиційні, управлінські (менеджерські) компетенції керівного складу на рівнем управління. Значна увага приділена професійним компетенціям персоналу. Запропоновано здійснювати комплекс робіт для вирішення завдання формування необхідних компетенцій, що забезпечують формування та підтримання необхідних ключових факторів успіху.

Ключові слова: конкурентоспроможність, ключові компетенції персоналу, ключові фактори успіху

Dovgan Ludmila

Veduta Ludmila

ENSURING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES THROUGH THE DEVELOPMENT OF KEY COMPETENCIES OF STAFF

Annotation. In the article the expediency of the core competencies of staff in ensuring competitiveness. Noted relationship development competencies of staff with key success factors in ensuring enterprise competitiveness. The main types of core competencies that can be used in the formation of the key success factors for enterprise competitiveness and long term. There are the eight key competences, which every European should have, which should be formed for the staff to ensure the competitiveness of domestic enterprises in the European integration. We consider corporate, positional, administrative (managerial) competencies for senior staff level management. Much attention is paid to the professional competence of staff. A range of activities to carry out to solve the task of forming the necessary competencies to form and maintain the necessary key success factors.

Keywords: competitiveness, core competencies of staff, key success factors, European integration, competence in management level

Довгань Л.Е.

Ведута Л.Л.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИИ ПЕРСОНАЛА

Аннотация. В статье обосновывается целесообразность развития ключевых компетенций персонала в обеспечении конкурентоспособности предприятия. Отмечена взаимосвязь развития компетенций персонала с

ключевыми факторами успеха предприятия в обеспечении его конкурентоспособности. Определены основные виды ключевых компетенций, которые могут быть использованы при формировании ключевых факторов успеха для обеспечения конкурентоспособности предприятия и долгосрочной перспективе. Выделяются восемь ключевых компетенций, которыми должен обладать каждый европеец, которые должны быть сформированы у персонала для обеспечения конкурентоспособности отечественных предприятий в условиях евроинтеграции. Рассматриваются корпоративные, позиционные, управленческие (менеджерские) компетенции руководящего состава над уровнем управления. Значительное внимание уделено профессиональным компетенциям персонала. Предложено осуществлять комплекс работ для решения задачи формирования необходимых компетенций, обеспечивающих формирование и поддержание необходимых ключевых факторов успеха.

Ключевые слова: конкурентоспособность, ключевые компетенции персонала, ключевые факторы успеха

Постановка проблеми та актуальність дослідження В складних економічних умовах України забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємства можливе лише за умови формування ключових факторів успіху. Актуалізується вирішення питання пошуку шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі за рахунок формування стійких конкурентних переваг підприємства, в основу яких покладено розвиток ключових компетенцій персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед науковців широкого розповсюдження набула полеміка щодо пошуку шляхів формування ключових факторів успіху та забезпечення конкурентних переваг підприємства [1,2,3,5,6,9].

Процес формування ключових факторів успіху та розвитку конкурентних переваг підприємства може розглядатися з точки зору як ринкового так і ресурсного підходів[5,9]. Разом з тим, серед вчених відсутня єдина методологія

щодо аналізу та оцінки механізму залучення необхідних ресурсів та формування конкурентних переваг підприємством. Зважаючи на це на думку авторів доцільним є використання як ринкового так і ресурсного підходів до розробки науково-методологічних засад забезпечення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням взаємозв'язку ключових факторів успіху підприємства з його ключовими компетенціями, носіями яких виступає персонал [7].

Серед фахівців, які внесли вагомий внесок в розвиток концепції ключових компетенцій організації слід відзначити, С. Холліфорда, Р. Міллса, Л. Спенсера, Р. Боятциза, К. Прахалада, Г. Хемела. Разом з тим, недостатньо дослідженою залишається низка проблем щодо ролі та місця ключових компетенцій в забезпеченні конкурентоспроможності підприємством [6].

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є наукове обґрунтування взаємозв'язку розвитку компетенцій персоналу з ключовими факторами успіху підприємства в забезпеченні його конкурентоспроможності.

Викладення основного матеріалу. Формування конкурентних переваг підприємства можлива лише за умови наявності у персоналу ключових компетенцій, які реалізуються через набір вмінь і технологій, накопичених підприємством знань та досвіду, що стають основою ключових факторів успіху [7].

Компетенції підприємства – це невід'ємна складова його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмітність підприємства у ринковому середовищі [8].

Згідно публікаціям в журналі Competency, який регулярно подає огляд застосування компетенцій, узагальнено причини використання різними фірмами типового набору компетенцій в своїй діяльності [4]:

- ефективність і якість виконання роботи;
- культурний обмін;

- навчання та розвиток;
- рекрутмент і відбір;
- цілі бізнесу (конкурентоспроможність);
- планування кар'єрного зростання;
- аналіз здібностей;
- гнучкість;
- винагорода;
- мотивація співробітників;
- інвестиції в розвиток персоналу.

Компетенції забезпечують конкурентоспроможність підприємства в майбутньому, створюють такі передумови, що забезпечують її успіх на ринку.

Передумовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства є розвиток унікальних ключових компетенцій. Проте, як засвідчують численні дослідження, життєвий цикл ключових компетенцій обмежений у часі, оскільки зростає ймовірність копіювання такої компетенції конкурентами. З огляду на це важливо розробити відповідні підтримувальні заходи, спрямовані на інноваційно-орієнтований розвиток ключових компетенцій, що можливе за рахунок ефективного управління компетенціями персоналу

Єврокомісія виділяє вісім ключових компетенцій, якими повинен володіти кожний європеєць [4]:

- компетенція в галузі рідної мови;
- компетенція в сфері іноземних мов;
- математична та фундаментальна природничо-наукова та технічна компетенції;
- комп'ютерна компетенція;
- навчальна компетенція;
- міжособистісна, міжкультурна та соціальна компетенції, а також громадянська компетенція;
- компетенція підприємництва;
- культурна компетенція.

Ці компетенції підтримуються певними здатностями, до яких зараховуються у всіх життєвих областях такі необхідні аспекти, як критичне мислення, креативність, «європейський вимір» і активна життєва позиція. Спільно ці здатності сприяють розвитку особистості. В сучасних умовах для управлінського персоналу особливо важливим має бути розуміння соціального значення своєї професії й, відповідно, розуміння свого місця в системі соціальних відносин, а також здатність до критичної оцінки свого життєвого та професійного досвіду, свідомого вибору шляхів та методів удосконалення своїх особистих і професійних якостей [4].

На практиці виділяють компетенції за рівнями управління [4]:

- корпоративні компетенції – ділові і особові якості, які повинні бути властиві кожному співробітникові компанії незалежно від посади і змісту діяльності;
- позиційні компетенції - компетенції, якими повинен володіти співробітник залежно від його формального статусу в організаційній ієрархії. Позиційні компетенції поділяться на:
 - управлінські (менеджерські) компетенції - здібності і особисті якості, сукупність умінь і навичок, які необхідні керівникам для успішного досягнення бізнес-цілей. Управлінські компетенції розробляються як для керівного складу організації в цілому, так і для керівників певного рівня управління.
 - компетенції фахівця - здібності і особисті якості, які необхідні фахівцям для успішного виконання своєї роботи.

Технічні компетенції - спеціальні (професійні) знання, уміння і навички, необхідні для ефективного виконання співробітниками своїх посадових обов'язків. Технічні компетенції характеризують виключно сферу спеціальних знань та умінь працівника.

Розглядаючи професійні компетенції, більшість дослідників [4,7,8] виділяють:

1) прості (базові) компетенції, які формуються на основі знань, умінь, здібностей і виявляються в певних видах діяльності;

2) ключові компетенції, що проявляються в усіх видах діяльності людини і які відображають духовний світ особи і сенси її діяльності.

У деяких дослідженнях є інші класифікації професійних компетенцій [4, 8]:

1) стандартні компетенції, без яких неможливе нормальне функціонування особи або організації

2) ключові компетенції, які забезпечують конкурентоспроможність фахівця на соціально-економічному ринку, вигідно відрізняючи від аналогічних представників,

3) провідні компетенції – це «створення» майбутнього, що виявляється в інноваційності, креативності, динамічності і діалогічності (кооперативності, децентрації, полікультурності).

На думку науковців, характерними ознаками ключових професійних компетентностей є такі [7]:

1) багатофункціональність (оволодіння компетентностями дозволяє розв'язувати різноманітні проблеми у повсякденному житті та професійній діяльності);

2) належність до метаосвітньої галузі (компетентності є надпредметними та міждисциплінарними і можуть застосовуватися у різних ситуаціях);

3) інтелектоємність (компетентності передбачають наявність загального і професійного інтелекту, вимагають абстрактного та професійного мислення, саморефлексії, самоідентифікації, самооцінювання тощо);

4) багатовимірність (включають різноманітні розумові процеси: аналітичні, комунікативні, «ноу-хау», здоровий глузд тощо).

Сукупність професійних компетенцій формують професійну компетентність керівника. Можна виділити такі основні види професійної компетентності [4]:

– спеціальна компетентність, пов'язана з безпосередньою професійною діяльністю;

- соціальна компетентність, яка реалізується у вмінні співпрацювати, організовувати спільну діяльність колективу на досягнення цілей, брати на себе відповідальність за спільні результати;
- особистісна компетентність – здатність до саморозвитку, самовдосконалення, самореалізації, прагнення до постійного підвищення своєї освітньої компетентності;
- вміння організувати свою працю;
- оволодіння лідерськими якостями у сукупності з харизмою.

Професійна компетентність в цілому характеризується сукупністю інтегрованих знань, умінь і досвіду, а також особових якостей, що дозволяють людині ефективно проектувати і здійснювати професійну діяльність у взаємодії з навколишнім світом» [4].

Наявність ключової компетенції виводить компанію в лідери ринку і робить дуже стабільною при жорстокості конкуренції. Для ключової компетенції характерні такі властивості, як складність, унікальність, неповторність і незамінність [7]. Виявлення ключової компетенції є необхідною передумовою ефективності розробки стратегії. Основою для формування успішної стратегії є стратегічний аналіз. Одним із найбільш розповсюджених на практиці підходів є аналіз ключових факторів успіху в галузі (КФУ).

Галузеві ключові фактори успіху (КФУ) – це ті дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожна фірма має забезпечити задля своєї конкурентноздатності та досягнення фінансових успіхів [3]. Визначення КФУ з урахуванням переважаючих умов розвитку галузі і конкуренції в ній – найважливіше аналітичне завдання. КФУ в різних галузях розрізняються. Крім того, з часом вони можуть змінюватись в одній і тій самій галузі під впливом змін загальної ситуації. КФУ залежать від технології; виробництва; реалізації продукції; маркетингу; професійних навичок; організаційних здібностей та ін.

В процесі виявлення КФУ здійснюється аналіз макроекономічних факторів, особливостей розвитку галузі, діючих конкурентних сил, а також тих

характеристик, які є результатом унікальної комбінації конкурентних позицій підприємства та його ресурсів. У зв'язку з цим дослідження зв'язку між конкурентними перевагами підприємства та його внутрішніми можливостями варто здійснювати на основі концепції ключових компетенцій.

Для забезпечення формування КФУ кожне підприємство виділяє такий набір компетенцій як за рівнями управління, так і в цілому для підприємства, які відповідають вимогам ринку та особливостям внутрішнього середовища підприємства (продукції, технології, складу персоналу тощо). У зв'язку з цим особливу значущість для вищого керівництва і фахівців з управління людськими ресурсами набувають питання систематизації окремих підходів до виділення ключових компетенцій на підприємстві з метою їх подальшої адаптації до місії та стратегічних цілей підприємства зважаючи на зростаючі виклики та загрози у нестабільному зовнішньому середовищі.

Для вирішення завдання формування необхідних компетенцій, які забезпечують формування та підтримання необхідних КФУ здійснюється комплекс робіт, а саме:

1. Аналіз наявних ресурсів підприємства.
2. Визначення та ранжирування необхідних КФУ, що відображають бажаний стан конкурентоспроможності підприємства.
3. Діагности можливостей підприємства на основі ідентифікації бізнес-процесів та аналізу оптимальності організаційної структури управління.
4. Складання переліку та ранжирування необхідних компетенцій для формування КФУ;
5. Аналіз існуючих компетенцій.
6. Співставлення необхідних та наявних ключової компетенції підприємства.
7. Розробка моделі взаємозв'язків і взаємозалежностей між існуючими ресурсами, здібностями і компетенціями, властивими бізнес-системі підприємства.

8. Визначення конкурентних переваг підприємства та оцінка рівня його конкурентоспроможності.

Застосування компетенцій дозволяє обрати ефективний варіант визначення ключових факторів успіху у такій послідовності:

1. Визначення стратегічних цілей організації.
2. Ідентифікація ключових компетенцій організації.
3. Складання матриці рівнів компетенції та ключових факторів успіху з позначенням важливості компетенцій для тих чи інших ключових факторів успіху.

Запропонований підхід до аналізу взаємозв'язку компетенцій персоналу підприємства з ключовими факторами успіху дозволяє виявити набір ключових компетенцій у забезпеченні успішної реалізації ключових факторів успіху в досягненні довгострокових стійких конкурентних переваг підприємства на ринку.

Висновки. Формування конкурентних переваг підприємства залежить від КФУ, які не можуть бути сформовані без наявності ключових компетенцій персоналу. Основні зусилля по формуванню ключових компетенцій персоналу мають бути спрямовані на забезпечення довгострокових стійких конкурентних переваг підприємства. Чільне значення серед ключових компетенцій персоналу відведено компетенція керівного складу підприємства, оскільки саме керівники визначають стратегію конкурентоспроможності підприємства. Перспективним напрямом проведення подальших досліджень слід відзначити розробку науково-методичних засад організаційно-економічного механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства з використанням ключових компетенцій персоналу .

Література

1. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають / І. Г. Кадирус // Ефективна економіка. — 2014. — № 5. — Режим доступу до журн. : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1031>.

2. Кирчата І. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі / І. М. Кирчата, Г. В. Поясник; М-во освіти та науки України, Харк. нац. автомоб.-дор. ун-т. – Х.: ХНАДУ, 2009. – 159 с.
3. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. / Н.П.Тарнавська. — Т.: Екон. думка, 2008. – 568 с.
4. Сучасні технології управління людськими ресурсами організації: моногр. /Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Н. О. Сімченко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 492 с. Довгань Л.Є. Конкурентоспроможність підприємств. – К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. – 144 с.
5. Мілевський С. В. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств / Мілевський С.В., Мілов О.В. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2007. – 155 с.
6. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О’Нил. Д. Стратегическая гибкость: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.
7. Ефремов В.С., Ханьков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №2.
8. Верба В.А., Гребешкова О.М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства.–Режим доступу:<http://www.management.com.ua/strategy/str100.html>.
9. Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. - № 1. – 2013. – с. 62-69.

References

1. Kadyrus IG The competitiveness of the company and factors that affect it / IG Kadyrus // Efficient Economy. - 2014. - № 5. - Access to the journal. : <Http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1031>.

2. Kyrchata IM management company competitive in the global environment / IM Kyrchata, GV Poyasnyk; N-of Education and Science of Ukraine, Kharkiv. nat. avtomob.-dor. Univ. - H .: HNADU, 2009. - 159 p.
3. Tarnavska NP management competitiveness of enterprises: the theory, methodology, practice. / N.P.Tarnavska. - T .: Econ. opinion, 2008. - 568 p.
4. Modern technologies of human resources: monograms. / L. E. Dougan, V. Karakay, NA Simchenko. - K .: Center of educational literature, 2009. - 492 LE s.Dovhan The competitiveness of enterprises. - K .: IVTS "Publisher" Polytechnic ", 2004. - 144 p.
5. Milevskiy SV models analysis and management of industrial competitiveness / Milevskiy SV, OV Milov - H .: Type. KhNUE, 2007. - 155 p.
6. Hәmel G., K. Prahalad, Thomas G., O'Nyl. D. Stratehycheskaya hybkost: Per. with English. - SPb .: Peter, 2005. - 384 p.
7. VS Efremov, IA Hаныков Klyuchevaya competence organization How object stratehycheskoho analysis // Management in Russia and abroad. - 2002. - №2.
8. Willow VA Grebeshkova AM Problems identifying competency-business: Access: <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html>.
9. Chumak LF Pressure and formation of competitive potential of enterprises / LF Chumak // Economy and Management. - № 1. - 2013. - p. 62-69.