

# ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Стахурська С.А., к.е.н.

*Національний університет харчових технологій*

Компетенції найчастіше сприймаються як наявність сукупності навичок та знань у певній сфері діяльності – йдеться про компетенції окремих людей. Але на сьогодні все частіше говорять про компетентність підприємства або організації – тут йдеться про стратегічні нематеріальні активи, які формують імідж або гудвіл. В цьому випадку говорять про комплекс колективних знань, вмінь, досвіду, можливостей підприємства, які дозволяють забезпечити конкурентні переваги та можуть створювати неповторність в організації в своєму ринковому середовищі. Відповідно до цього, коли розглядають компетенції організації, то виділяють їх два зрізи:

- 1) визначення наявності навичок та знань у певній сфері діяльності – це стандартне розуміння компетенції;
- 2) відповідність вимогам для виконання певного виду роботи, здійснення певного виду діяльності (конгруентність) [1, 2].

Перший зріз – це особистісні компетенції, які переважно формуються в процесі здобуття освіти, але менеджмент організації має враховувати необхідність постійного навчання своїх працівників та підвищення їх кваліфікації.

Другий зріз – це компетенції організації, які потрібно формувати безпосередньо в кожній організації і головну роль в цьому формуванні має відіграти менеджмент – команда управлінців, а саме – топ-менеджмент. Це може бути створена команда змін або стратегічного розвитку, яка паралельно з розробленням стратегії розвитку здійснюватиме формування відповідних компетенцій, зокрема із застосуванням такої управлінської технології розвитку як управління знаннями. Можливе залучення додаткових спеціалістів та

консультантів. Світова практика засвідчує використання аутсорсингу в цьому напрямку управлінської роботи.

Компетенції сучасної організації (підприємства) доцільно розглядати на п'яти рівнях:

- 1) професійні компетенції – компетенції окремих індивідуумів;
- 2) рольові компетенції – виконують члени колективу, здійснюючи господарську діяльність;
- 3) функціональні компетенції – здійснення певних функцій, що забезпечують процес виробництва та реалізації продукції;
- 4) стратегічні компетенції – забезпечують діяльність підприємства на ринку;
- 5) ключові компетенції – забезпечують неповторність та відмітність підприємства, тобто є певною "родзинкою", яка відкриває нові можливості для власного розвитку шляхом проактивного впливу організації на своє оточення.

Перших два рівні компетенцій – особистісні компетенції, наступні три – це компетенції організації.

При формуванні компетенцій за ієрархічними рівнями варто орієнтуватись на такі індикатори:

- на професійному рівні – кількість та кваліфікація персоналу; знання та навички індивіда, що дають змогу здійснення професійних обов'язків; кількість авторських свідоцтв; схильність до навчання; наявність запропонованих та впроваджених новацій; відповідність працівника посадовим вимогам; досвід роботи працівника на певній посаді;
- на рольовому рівні – комунікабельність, здатність до навчання, відкритість до спілкування, ініціативність, стиль поведінки в групі, наявність лідерських якостей;
- на функціональному рівні – структура та динаміка персоналу за функціональними напрямками (виробництво, менеджмент, маркетинг, логістика, фінанси і т. ін.); структура та динаміка фінансових, матеріальних та нематеріальних активів за функціональними напрямками;

частка функціонального напрямку у виробленому продукті та в отриманому прибутку; значимість функціонального напрямку в перспективі прийняття стратегічних рішень; гнучкість, адаптивність, оперативність та економічність системи управління;

- на стратегічному рівні – характер участі в стратегічних партнерствах (союзах); рівень диверсифікації та присутність на різних ринках; конкурентоспроможність продукції чи послуг; новизна продукції чи послуг та новизна технологій і обладнання;
- на ключовому рівні – конкурентоспроможність організації; місце організації та її продукції чи послуг в різноманітних рейтингах; рівень унікальності організації та її продукції чи послуг; рівень повторюваності продукції чи послуг організації іншими компаніями; показники ринкової влади; рівень інноваційності та інформативності продукції чи послуг організації [1, 2].

Формування компетенцій організації за зазначеними рівнями сприятиме її успішному довгостроковому розвитку.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Верба В.А. Проблема ідентифікації компетенцій підприємства / В.А. Верба, О.М. Гребешкова // Проблеми науки. – 2004. – № 7. – С. 23 – 28.
2. Верба В. А. Управління розвитком компанії : навч. посіб. / В. А. Верба, О. М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2011. – 482 с.