

УДК 678.7/2.(126)

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ
СТРАТЕГІЧНО ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

О.Ю. Гусева, д.е.н., доц.

Державний університет телекомунікацій, Київ, Україна

Гусева О.Ю. Методологічні основи формування системних компетенцій стратегічно орієнтованого підприємства.

У статті обґрунтовано методологічні основи формування особистих, групових та системних компетенцій підприємства. Розроблено матрицю синхронізованого формування системних компетенцій стратегічно орієнтованого підприємства. Запропоновано систему показників оцінки загальної та ситуативної компетентісної готовності підприємства до змін.

Ключові слова: особистісні компетенції; групові компетенції; системні компетенції підприємства; готовність підприємства до стратегічних змін

Гусева О.Ю. Методологические основы формирования системных компетенций стратегически ориентированного предприятия.

В статье обоснованы методологические основы формирования личностных, групповых и системных компетенций предприятия. Разработана матрица синхронизованного формирования системных компетенций стратегически ориентированного предприятия. Предложена система показателей оценки общей и ситуативной компетентностной готовности предприятия к изменениям.

Ключевые слова: личностные компетенции; групповые компетенции; системные компетенции предприятия; готовность предприятия к стратегическим изменениям

Gusyeva O.U. Methodological bases of creation the system competence a strategically oriented enterprise.

The methodological basis of formation personal, group and system competence of the company is identified. The matrix forming system of competencies strategically oriented enterprise is offered. The system of indicators to measure the overall situational competence and readiness of the company to change is elaborated.

Keywords: personal competence; group competence; system competence of the company; the readiness of the company to strategic changes

В процесі управління стратегічними змінами перед керівниками все частіше постають питання виваженої комплексної оцінки готовності підприємства до змін. В сучасних умовах процес цілісного стратегічного управління неможливий без дієвої системи управління стратегічними змінами, яка в свою чергу повинна спиратись на ефективні механізми визначення готовності підприємства до змін. Розуміння підприємства як відкритої системи вимагає врахування усіх його взаємопов'язаних елементів. Отже, для забезпечення сприятливих внутрішніх умов реалізації перетворень необхідним є процесно-системне бачення усіх аспектів діяльності підприємства. Формування ефективного механізму визначення готовності підприємства до змін при цьому не може обмежуватись дослідженням готовності окремих його підсистем: фінансово-економічною, технологічною, організаційною, пов'язаною з персоналом тощо. Оскільки зараз стійкі конкурентні переваги здебільшого забезпечуються завдяки інтегрованому розвитку ресурсів та здатністю на основі ефективної взаємодії працівників створювати важкокопійовані для конкурентів активи, найбільш актуальною для підприємств стає проблема формування й удосконалення компетенцій. Для відтворення найбільш доцільного зьогодні проактивного підходу до управління змінами, підприємства повинні постійно підтримувати високий рівень готовності до змін, який забезпечується наявністю відповідних компетенцій і динамічних здібностей. Таким чином, проблема формування системних компетенцій підприємства в процесі знаходиться у фокусі найбільш актуальних наукових досліджень і вимагає теоретичного і методологічного обґрунтування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Багатоаспектність проблем стратегічного управління та створення системних компетенцій підприємства знаходить відображення у наукових дослідженнях багатьох закордонних та вітчизняних учених. Науковці розвивають і інтегративні методики оцінки готовності підприємства до змін, які враховують і параметри фінансово-економічного забезпечення, і параметри готовності працівників до змін, і організаційні параметри. Такі інтегративні підходи до формування компетенцій представлені дослідженнями Д. П. Ходкінсона [1],

С.І. Ашмаріної та Б.Н. Герасімова [2], І.П. Оте-нко [3] та інших. Проте більшість робіт, пов'язаних з методологією формування системних компетнцій, здебільшого обмежуються визначенням компетентісної готовності персоналу до перетворень. До провідних у цьому плані можна віднести роботи Ден С. Коена [4], М.І. Фаєр-мана [5], П.М. Кулікова [6], А.В. Павлової [7]. Однак, зазначені методики не розкривають особливостей формування системних компетнцій на кожній стадії управління стратегічними змінами підприємства, майже не торкаються компетентісної складової змін, не деталізують системи показників для оцінки готовності до змін, а тому не дозволяють комплексно врахувати усі фактори від яких залежить максимальна зацікавленість працівників у перетвореннях і їх мінімальний опір.

Таким чином, постає необхідність розширення методології формування системних компетнцій стратегічно орієнтованого підприємства та виділення змістовних особливостей компетнційної готовності до стратегічних змін.

Метою статті полягає у розвитку методологічних основ формування системних компетнцій стратегічно орієнтованого підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження

Формування методологічних засад розвитку особистісних, групових та системних компетнцій підприємства повинно націлюватись на забезпечення повної готовності підприємства до стратегічних змін.

Узагальнення існуючих досліджень дозволяє стверджувати, що готовність підприємства до змін не достатньо зводиться тільки до можливих аспектів готовності персоналу. Необхідно враховувати усі ключові аспекти функціонування підприємства – як відкритої системи: організаційні, технологічні, фінансові і, безперечно, такі, що стосуються персоналу. Чітким і лаконічним з цієї позиції є визначення, сформульоване керівниками компанії Онікс-трейд, яке полягає в тому, що готовність – це стан механічної торговельної системи або партерна, при якому задоволені усі необхідні умови для дії (відкриття позиції або її закриття), окрім останньої (пуску) [8].

Таким чином, готовність підприємства до змін – це збалансований стан підприємства, при якому усі його підсистеми налаштовані на сприятливі умови започаткування процесів планування, впровадження або закріплення результатів змін. Оскільки збалансований стан повної налаштованості усіх підсистем на започаткування змін зустрічається вкрай рідко, необхідним є визначення рівня або стану готовності підприємства до змін в існуючий момент часу. Серед наукових праць, які пропонують методологічне або науково-методичне забезпечення процесу визначення готовності до змін, можна виділити два аспекти розуміння цього питання. Перший аспект зводиться до того, що кінцева мета полягає у

встановленні рівня готовності підприємства або працівників до змін: від високого до низького з індивідуально обґрунтованою кількістю можливих рівнів. Другий аспект готовності узагальнюється у встановленні типології готовності керівництва до змін, іншими словами – до способу реагування керівництва на необхідність перетворень. Визначення рівня готовності до змін є, безумовно, більш актуальним для підприємства і процес оцінки готовності повинен завершуватись саме визначенням цього рівня.

Для визначення рівня готовності підприємства до змін, вважаємо за доцільне виокремити два види готовності: загальну та ситуативну. Ідея такого розподілу готовності пропонувалась ученими, але стосувалась готовності до змін окремого працівника, а не підприємства в цілому [1]. Зокрема, загальна (завчасна, тривала) готовність працівника трактується як раніше придбані установки, знання, навички, вміння та мотиви діяльності працівника. На її основі виникає стан готовності до виконання завдань, пов'язаних з поточними перетвореннями, або майбутніми змінами, які на даному етапі не є чітко окресленими або запланованими. Ситуативна готовність розглядається як динамічний цілісний стан особистості, внутрішня налаштованість на певну поведінку, мобілізованість усіх зусиль на активні і доцільні дії стосовно змін у даний момент часу. Тобто така готовність демонструє найбільш вірогідну реакцію працівника на необхідність термінових, часто незапланованих змін [11].

Дотримуючись подібної логіки, пропонуємо й на рівні підприємства розпочинати процес оцінки готовності до стратегічних змін з виділення двох напрямів готовності – загальної та ситуативної, та визначення характерних ознак вказаних напрямів готовності. Загальна готовність повинна відображати здатність підприємства у стратегічній перспективі забезпечувати оперативне та адекватне реагування на трансформаційні процеси у бізнес-середовищі або у самому підприємстві. Головними забезпечуючими умовами такого реагування є високий рівень гнучкості організаційної структури підприємства, загальна маневреність капіталу, мобільність активів та їх стійкість до нейтралізації. Ситуативна готовність до змін характеризує здатність підприємства забезпечити належне реагування на конкретні, безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства виклики зовнішнього (або внутрішнього) середовища. Отже, загальна готовність демонструє позитивну налаштованість на зміни на рівні усього підприємства і, як правило, знаходить відображення у розвитку його динамічних здібностей, спрямованих на формування нових комбінацій ресурсів. Як відомо, динамічні здібності характеризують здатність підприємства до пошукової діяльності в умовах високої ринкової невизначеності, яка супроводжується великим потоком інформації та знань. Параметри загальної готовності, відповідно, будуть майже однаковими для усіх підприємств. Параметри ситуативної готовності мають

встановлюватись для кожного підприємства окремо, в залежності від конкретної ситуації, що спонукає підприємство до перетворень.

На наш погляд, існує чотири ключових параметри готовності підприємства до стратегічних змін: фінансово-економічне забезпечення, організаційна сприятливість, технологічне забезпечення та професійна й соціально-психологічна готовність персоналу. З посиленням актуальності ресурсної концепції та концепції динамічних здібностей в управлінні підприємством, останні три компоненти пропонується об'єднати у один блок під назвою «організаційна сприятливість та компетентісна готовність». За своєю сутністю цей блок відображатиме усі необхідні компоненти готовності з огляду на процеси розвитку ресурсів всередині підприємства.

Компетентісна готовність підприємства до змін є однією з найважливіших складових комплексної готовності. Визначати узагальнену компетентісну готовність є, на наш погляд, недостатнім для формування чіткого уявлення про рівень здатності підприємства до перетворень. Це пояснюється тим, що по-перше, компетенції мають багаторівневу структуру. Серед більшості учених панує

ідея розподілу компетенцій на індивідуальні (особистісні), тобто притаманні окремим особам-працівникам, та компетенції на рівні підприємства, тобто сформовані за неодмінною участю групи працівників [7]. По-друге, до формування і розвитку компетенцій можуть долучатись працівники різних рівнів ієрархії. У деяких випадках компетенція створюється тільки за участі працівників керівного складу, а іноді вона вимагає залучення працівників усіх рівнів.

Отже, для визначення компетентісної готовності підприємства до змін пропонується врахувати рівень розвитку компетенцій у розрізі їх ієрархічної структури та співвіднести його з рівнем ієрархії працівників, задіяних у створенні відповідних компетенцій. З огляду на це сформовано двофакторну матрицю загальної компетентісної оцінки готовності підприємства до змін. Запропонована матриця синхронізованого формування системних компетенцій стратегічно орієнтованого підприємства розкриває послідовні етапи розвитку компетенцій з виділенням головних здібностей, які забезпечують необхідний рівень найважливішої системної компетенції (рис. 1).

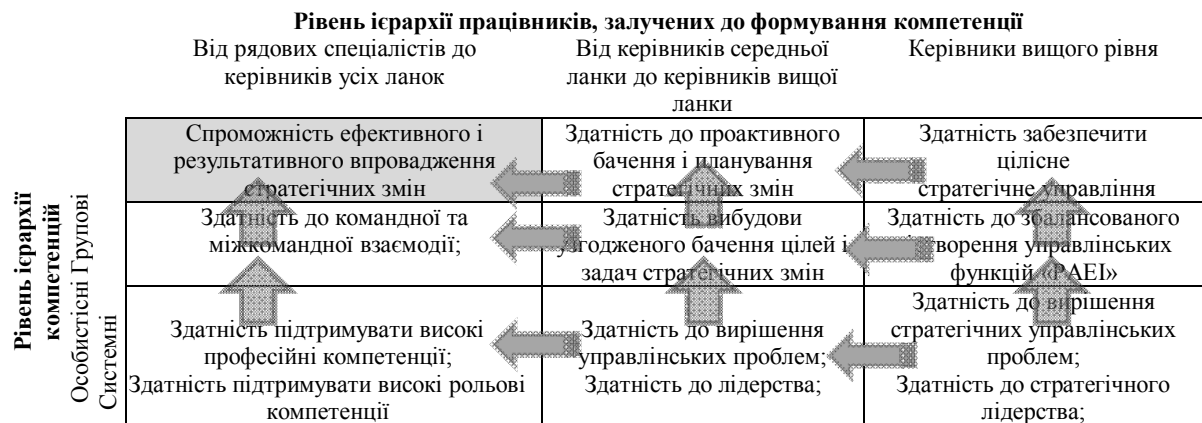


Рис. 1. Матриця синхронізованого формування системних компетенцій стратегічно орієнтованого підприємства

Пояснити логіку формування і застосування матриці можна таким чином. Аналіз існуючих підходів до класифікації компетенцій за ієрархією дозволив сформулювати авторське бачення цього питання.

Компетенції доцільно ідентифікувати за шістьма рівнями, які знаходяться у чіткому ієрархічному зв'язку, а саме: 1) професійні компетенції, в яких відтворюються базові знання, вміння та здібності працівника (особистості); 2) рольові компетенції, які характеризують лідерські та комунікаційні здібності, соціальну активність та гнучкість працівника у процесі організації та здійснення спільної діяльності співробітників у групах під час виконання певних робочих завдань; 3) функціональні компетенції як характерні здібності підсистем підприємства здійснювати необхідні виробничі, збутові та інші функції оптимальним (ефективним) чином;

4) стратегічні компетенції, які відображають відмітні характеристики генеральної та конкурентної стратегій підприємства у контексті їх відповідності динамічному бізнес-середовищу; 5) ключові компетенції, які пов'язані з реалізацією прибуткоутворюючих видів діяльності у такий спосіб, який важко скопіювати та відтворити конкурентам [12]. Зазвичай вони забезпечують стійку конкурентну перевагу і пов'язані з основною діяльністю. Ключові компетенції дозволяють вирішувати нетипові та особливі завдання. 6) унікальні компетенції, які характеризують вищий рівень розвитку ключових компетенцій і відсутністю аналогічних компетенцій у конкурентів. Створення таких компетенцій здебільшого відбувається в умовах інноваційного розвитку підприємства.

Таким чином, перші два рівня компетенцій – професійні і рольові – відносяться до особи-

стісних, тобто притаманні окремим особистостям – працівникам. Усі інші рівні компетенцій не є індивідуальними, а формуються тільки на основі ефективної взаємодії та співробітництва групи працівників і базуються на використанні знань, тобто не є наслідком випадкового збігу обставин. Наступні два рівня – функціональні і стратегічні компетенції – відносяться до стандартних компетенцій підприємства. Стандартні компетенції являють собою такий набір здатностей, який дозволяє реалізувати звичайні для підприємства бізнес-процеси (бізнес-функції) в умовах тих ринків, на яких воно функціонує. За логікою, такими компетенціями повинні володіти усі підприємства – учасники ринку, оскільки за відсутності стандартних компетенцій втрачається конкурентоспроможність і підприємство виходить з ринку. Стандартні компетенції суттєво не відрізняються від компетенцій підприємств-конкурентів, а тому не забезпечують будь-якої диференційованої конкурентної переваги. Слід зазначити, що їх наявність є необхідною вихідною умовою для розвитку і перетворення у компетенції більш високого порядку – ключові і унікальні. Ці два рівня компетенцій пропонується об'єднати у підгрупу так званих провідних компетенцій, які окрім забезпечення конкурентного лідерства в рамках існуючих напрямів діяльності, стають головним підґрунтям формування стратегічних, ключових і унікальних компетенцій для здійснення стратегічно можливих напрямів діяльності у майбутньому.

З одного боку, утворення стандартних (групових) і провідних (системних) компетенцій підприємства спершу базується на досягненні достатньо високого рівня особистісних компетенцій. З іншого боку, для забезпечення належного рівня головних особистісних компетенцій, а саме здатності працівника будь-якого рівня до підтримки високих професійних та рольових здібностей, необхідним є виважене і цілеспрямоване керівництво цими аспектами. Тобто, тільки завдяки наявності у керівників вищого рівня таких особистісних компетенцій, як здатність до вирішення стратегічних управлінських проблем і здатність до стратегічного лідерства може бути скоординовано подальший процес розвитку персональних компетенцій працівників на високому рівні.

Оскільки у теперішній час прослідковується чітка тенденція до укрупнення підприємств та розвитку інтеграційних процесів, набувають логічного поширення управлінські підходи на принципах децентралізації і, відповідно, запровадження системи делегування повноважень. Тому вважається за доцільне виділити два вузлових управлінських рівня – вищий і середній, та обґрунтувати параметри компетентісної готовності з урахуванням кола цілей і задач обох рівнів. Як було вказано, відштовхувальним моментом високого рівня готовності до перетворень є ініціатива і персональні загальноуправлінські та лідерські здібності вищого керівництва. Для подальшого просування у

напрямі ефективного управління змінами і створення сприятливих умов для їх запровадження, обов'язковим є виникнення групової компетенції «здатність до збалансованого відтворення управлінських функцій «РАІЕ», притаманної тільки колу керівників вищого рівня. Методологічні засади управління підприємством на різних стадіях життєвого циклу під назвою «код Адізеса РАІЕ» дозволяють сформулювати найбільш актуальну у цьому плані стратегічну компетенцію [10]. Її основою виступає здатність забезпечити у стратегічному керівництві чотири взаємопов'язаних управлінських аспекти, які полягають у забезпеченні: високої продуктивності (короткостроковий орієнтир), чіткого адміністрування (короткостроковий орієнтир), стратегічного бачення (довгостроковий орієнтир) та інтегративного втручання (довгостроковий орієнтир). У зв'язку з тим, що поєднання усіх чотирьох управлінських елементів за концепцією І. Адізеса неможливе за умов керівництва однією особою, пропонується створювати групу керівників вищого рівня. У такий спосіб, на основі узгодженої взаємодії принаймні кількох керівників, стане можливим збалансоване відтворення необхідних управлінських функцій. Наступним етапом після цього стане створення умов для формування ключової і, безумовно, провідної компетенції вищого керівництва – «здатність забезпечити цілісне стратегічне управління підприємством». У той же час здатність до збалансованого відтворення управлінських функцій «РАІЕ» керівниками топ-рівня дозволяє обґрунтовано делегувати частину функціональних повноважень на нижчий рівень, тобто середню ланку, і досягти узгодженого бачення цілей і задач стратегічних змін серед керівників вищого та середнього рівнів. Ця управлінська компетенція з орієнтацією на вже сформовані професійні і рольові компетенції, цілком послідовно формує та зміцнює групову компетенцію здатності до командної та міжкомандної взаємодії працівників усіх рівнів. Як підтверджується у багатьох дослідженнях, саме це компетенція стає однією з головних запорок підтримки стратегічних змін співробітниками. Визначаючи ключові компетенції підприємства в аспекті стратегічних змін необхідно звернути увагу на проведення ще однієї ланки розвитку компетенцій. Як бачимо, здатність до проактивного управління змінами може повною мірою реалізовуватись на підприємстві лише тоді, коли по-перше, на рівні вищого керівництва сформована дієва цілісна система стратегічного управління, а по-друге, коли серед керівників усіх рівнів відпрацьовано здатність узгоджувати цілі, задачі і доцільні методи реалізації стратегії змін. На основі запропонованої автором системи показників було проведено опитування керівників підприємства вищого та середнього рівнів для визначення рівня компетентісної готовності до змін (табл. 1).

Таблиця 1. Система показників для оцінки загальної та ситуативної компетентісної готовності підприємства ТОВ «Візон» до стратегічних змін

Група показників загальної готовності	Група показників ситуативної готовності
Рівень керівників вищої ланки	
1. Здатність забезпечити цілісне стратегічне управління	1. Здатність сформувати компетентну команду управління змінами
2. Здатність до проактивного бачення і планування стратегічних змін	2. Здатність скоординувати процес розробки проекту стратегічних змін, спрямованих на розвиток вертикальної інтеграції
3. Здатність до збалансованого відтворення управлінських функцій «РАЕІ»	3. Здатність забезпечити зміцнення ключових компетенцій на основі аутсорингу логістичних та маркетингових бізнес-процесів підприємства
4. Відповідність організаційної структури організаційній культурі	4. Соціально-економічна ефективність минулого досвіду впровадження змін
Рівень керівників від середньої до вищої ланки	
1. Здатність до навчання та швидкого застосування нових управлінських знань у практиці	1. Здатність удосконалювати виробничі бізнес-процеси на принципах «збережливого виробництва»
2. Здатність посилювати адаптивність організаційної структури	2. Здатність до побудови ефективної системи збуту нової для підприємства продукції
3. Здатність до вибудови узгодженого бачення цілей, задач і механізму впровадження стратегічних змін	3. Здатність до побудови ефективної системи взаємодії з новими для підприємства постачальниками
Рівень працівників і спеціалістів від рядових до керівних	
1. Здатність до навчання та швидкого застосування нових знань у практиці	1. Коефіцієнт стабільності персоналу
2. Рівень розвитку структурованої бази знань на підприємстві	2. Середній термін роботи працівника на підприємстві
3. Здатність до швидкого пристосування до командної роботи у новому складі команди	3. Рівень позитивного сприйняття і підтримки майбутніх змін залученими працівниками підприємства
4. Рівень розвитку програм соціального розвитку на підприємстві	4. Рівень професійної майстерності працівників
5. Рівень залученості працівників не керівного складу в управлінні змінами	5. Рівень емоційної прив'язки до підприємства

За означеними показниками були опитані керівники підприємства. Їм було запропоновано оцінити показник за 10-ти бальною шкалою або навести розрахункове значення коефіцієнта. Далі на основі методів теорії нечітких множин було проведено інтегральне оцінювання рівня компетентісної готовності підприємства до змін для кожної стадії управління змінами та для

кожного рівня ієрархії працівників. В результаті було сформовано 5-ти рівневу шкалу готовності до змін, з виділенням таких зон готовності: дуже низька, низька, середня, достатньо висока, повна готовність, і визначено фактичний рівень готовності підприємства для кожної стадії і групи працівників за ієрархією (рис. 2).

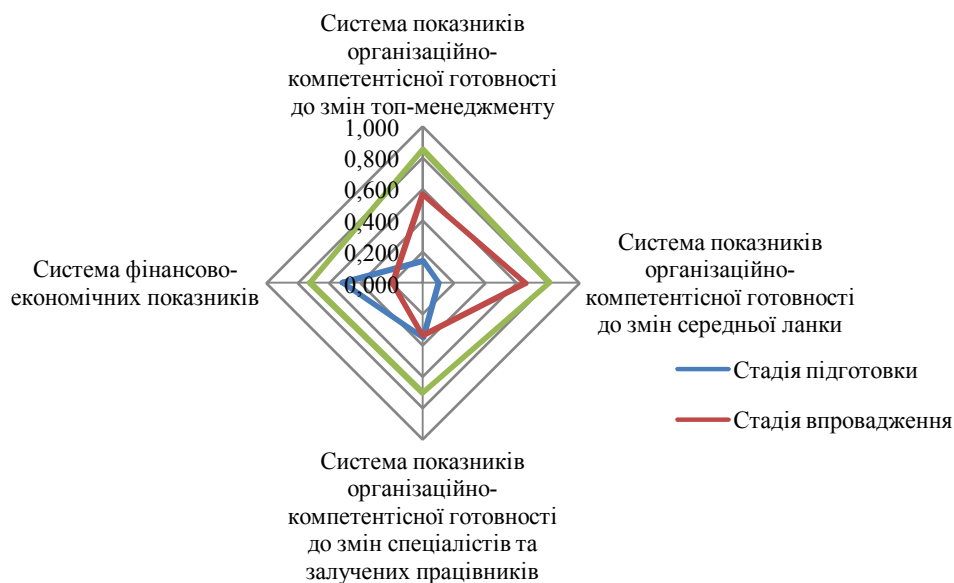


Рис. 2. Визначення фактичної компетентісної та фінансово-економічної готовності до змін підприємства ТОВ «Візон»

Висновки

Таким чином, здатність до проактивного управління змінами може повною мірою реалізовуватись на підприємстві лише тоді, коли по-перше, на рівні вищого керівництва сформована дієва цілісна система стратегічного управління, а по-друге, коли серед керівників усіх рівнів відпрацьовано здатність узгоджувати цілі, задачі і доцільні методи реалізації стратегії змін [13].

Отже, для повної компетентісної готовності підприємства до змін, необхідним є наявність гарно розвинених одинадцяти компетенцій різного

рівня, вісім з яких є управлінськими. Тільки за таких умов підприємство буде в змозі ефективно і результативно запровадити стратегічні зміни у свою діяльність, маючи проактивну орієнтацію і підтримку персоналу усіх рівнів.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є постійне удосконалення і доповнення системи показників компетентісної готовності підприємства до змін; розвиток методів економіко-математичного моделювання для багатofакторного аналізу загальних та ситуативних здатностей підприємства впроваджувати стратегічні зміни.

Список літератури:

1. Ходкинсон Д.П. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента: пер. с англ. / Д.П. Ходкинсон, П.Р. Сперроу. – Х.: Гуманитарный центр. – 2007. – 392 с.
2. Ашмарина С.А, Герасимов Б.Н. Управление изменениями. М.: Рид Групп, 2011. – С. 116-128.
3. Отенко І.П. Розвиток компетенцій підприємства на основі стратегічних знань : монографія / І. П. Отенко, О.С. Преображенська. – Х.: ІНЖЕК, 2012. – 272 с.
4. Коэн Д.С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании: пер. с англ. / Д. Коэн, Дж. Коттер. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 320 с.
5. Фаерман М.И. Комплексный социально-психологический подход к предупреждению сопротивления нововведениям персонала: на примере организаций малого и среднего бизнеса : автореферат дис. кандидата психологических наук : 19.00.05, 19.00.03 / М.И. Фаерман; Ярослав. гос. ун-т им. П.Г. Демидова. – Ярославль, 2007 – 24 с.
6. Куликов П. М. Методичний підхід і оцінювання готовності підприємства до організаційних змін / П.М. Куликов, Н.Е. Беляєва // Экономика Менеджмент и Маркетинг. – 2009. – № 5. – С. 130-136.
7. Павлова А.В. Позиционирование машиностроительного предприятия относительно успеха реализации изменений в условиях инновационно-технологической модернизации его производства / А.В. Павлова // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2011. – № 5. – С. 2.
8. Portal of Onix-Trade company [Electronic resource]. – Access: www.onix-trade.net/wiki/index.php/.
9. Ермоленко Л.И. Формирование методики оценки готовности предприятия к организационным изменениям // Вестник СамГУ. – № 3 (84). – 2011. – С. 86-92.
10. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Адизес И.; пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
11. Гусева О.Ю. Управление стратегическими изменениями: теория і прикладні аспекти : Монографія / О.Ю. Гусева. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. – С. 278.
12. Верба В.А. Управление развитием компании / В.А. Верба, О.М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2011. – 482 с.
13. Шубін О.О. Концепуальні основи управління змінами на підприємстві / О.О. Шубін, О.Ю. Гусева [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://donnuet.dn.ua/attachments/article/2014/tez_27_02_14.pdf.

Надано до редакції 25.05.2015

Гусева Ольга Юріївна / Olga Yu. Gusyeva
gusevaoo@ukr.net

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Методологічні основи формування системних компетенцій стратегічно орієнтованого підприємства [Електронний ресурс] / О. Ю. Гусева // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 4 (20). – С. 261-266. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n4.html>