

**УДК 005.1**

Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності)

**Грузіна І.А.**

кандидат економічних наук, доцент,

Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0002-8156-1090>

**Gruzina Inna**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## **ДЕТЕРМІНАНТИ КОМПЕТЕНТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Намагаючись розробити дієвий алгоритм побудови компетентної організації, здатної ефективно функціонувати у непередбачуваних умовах, науковці орієнтуються на обґрунтування необхідності підвищення рівня знань працівників, розширення їх вмінь та навичок, розвиток професійних якостей, наполягаючи, що ці чинники є ключовими у цьому процесі. З'ясовуючи, що є основою компетентної організації, підтверджуючи зростання ролі компетенцій та компетентності в управлінні організаціями, вчені не припиняють науковий пошук щодо єдиного розуміння сутності та змісту понять, адже єдиної думки щодо їх визначення немає. Це зумовило формулювання мети статті, що полягає у визначенні основних детермінант компетентної організації, дослідженні їх сутності, змісту, відмінностей у трактуванні та застосуванні понять.

**Ключові слова:** компетентна організація, компетенції, компетентність, управління, організація.

## **DETERMINANTS OF A COMPETENT ORGANIZATION**

In an attempt to develop an effective algorithm for building a competent organization that can function effectively in unpredictable conditions, scientists

direct their researches to substantiate the need to improve the level of employees' knowledge, expand their skills and abilities, develop professional qualities, emphasizing that these factors are key in the process of creating a competent organization. Finding out what is its basis, confirming the growing role of competencies and competence in the management of organizations; scientists do not stop the scientific search for a common understanding of the essence and content of the concepts, because there is no common opinion on their definition today. This led to the formulation of the purpose of the article, which is to determine the main determinants of a competent organization, to study their essence, content, differences in the interpretation and application of concepts. Achieving the purpose of the study was carried out using the following methods: morphological analysis - to clarify the essence of the concepts of "competencies" and «competence», which are the determinants of creating a competent organization, and to identify the fundamental difference between the interpretation and application of the concepts; determining the essence of key competencies as a form of providing a direct relationship between the competencies of the organization and the staff; dialectical – to justify the need to take into account the level of manifestation of each competence and their totality in general when creating a competent organization. The result was the substantiation in the process of creating a competent organization of the importance of determining the actual organizational competencies, monitoring the level of their manifestation with subsequent consistent development to provide the organization with the highest level of quality, which implies, while maintaining the existing level of costs, the transformation of knowledge and experience into competence, and further into a competitive opportunity.

**Keywords:** competent organization, competencies, competence, management, organization.

**JEL classification:** D21, D23, M1, M2, O1, O4

**Постановка проблеми.** Інтенсифікація процесів глобалізації бізнесу,

розширення виробництва наукомісткої продукції, оновлення інформаційних інструментів та стрімке формування єдиного інформаційного простору стирають межі між галузями, змінюючи природу конкуренції. Сьогодні організації конкурують своїми здібностями створювати нові продукти, використовуючи організаційні знання та ресурси з урахуванням вимог зовнішнього середовища. Сукупність знань, навичок, умінь, що може належати співробітникам і організації в цілому, визначається науковцями як її компетентність. Це виробничо-збутові технології, результати науково-дослідної роботи, вміння будувати ефективні комунікації та корпоративну культуру. Але, для успішного функціонування організації важливими є знання, рівень яких перевищує середньогалузевий. Сучасні конкуренти мають можливості для швидкого копіювання або придбання технологій та знань, отже, значущими стають здібності організації підтримувати їх актуальність та орієнтуватися на підвищення рівня загальної компетентності.

Управління організацією на підставі прогнозування зміни зовнішнього середовища не забезпечує повною мірою суттєві конкурентні переваги, що підвищує роль підходу, заснованого на розвитку її ключових компетенцій. Постійна зміна структури та складу компетентності актуалізує необхідність моніторингу організаційних знань і здібностей. Очевидною стає важливість налагодження процесів управління організаційними знаннями та здібностями, що є детермінантами створення компетентної організації й запорукою її успіху у довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковці не припиняють пошуку шляхів підвищення ефективності функціонування організацій на підставі розвитку компетентності. Важливими є розробки: Пономаренка В.С., спрямовані на відображення умов функціонування організацій [2]; Хамела Г., Прахалада К., Інкінен Г., які досліджували розвиток способів продуктивного господарювання [3, 4]; Верби В.А., Гребешкової О. М., Бояцис Р., присвячені прогнозуванню поведінки конкурентів [5, 6]; Дреєра А. та Ріса Дж., які акцентували увагу на вирішенні проблем ефективного розвитку на базі

компетентнісного підходу [7]. Але загострення конкуренції, провокуючи формування нових вимог до організацій для їх гнучкого реагування на вплив динамічних зовнішніх факторів, обумовлює появу нових завдань, пов'язаних із підвищенням загального рівня організаційної компетентності, набуттям на підставі цього конкурентних переваг, підвищенням іміджу та інвестиційної привабливості як окремої організації, так і країни в цілому.

**Мета статті** полягає у визначенні основних детермінант компетентної організації, дослідженні їх сутності, змісту, відмінностей у трактуванні та застосуванні понять.

**Виклад основного матеріалу.** Результати аналізу наукових джерел доводять наявність розвиненого теоретичного підґрунтя дослідження компетентності працівників, й недостатність уваги до формування та розвитку компетентності організації в цілому. Зважаючи, що їх функціонування відбувається у складно передбачуваних умовах, управління вимагає застосування нових методичних підходів, серед яких концепція ключових компетенцій [3]. Цьому є ґрунтовне пояснення, адже більшість організацій визнає переваги реалізації стратегії кооперації у конкурентній боротьбі, що обумовлює їх розгляд, як портфеля ресурсів, здібностей та компетенцій, що, у разі ефективного використання, забезпечують конкурентоспроможність. Формування та підтримка організаційних здібностей і компетенцій стають запорукою розвитку компетентної організації у довгостроковій перспективі [2]. Зростання ролі інтелектуального капіталу, вимагає концентрації уваги на координації зусиль співробітників, інтеграції їх знань та умінь на перспективних напрямках діяльності, що сприяє формуванню ключових компетенцій організації [4].

На думку авторів концепції ключових компетенцій, організаційні компетенції дозволяють їм забезпечувати споживачам суттєві вигоди, бути важко копіюваними, отримувати потенційний доступ до широкого спектру ринків [3]. Науковці вважають ключові компетенції основою стратегії довгострокового розвитку [5]. Але практичне застосування концепції

гальмується відсутністю інструментів ідентифікації та управління цим специфічним видом ресурсів.

Однією з причин повільного впровадження концепції ключових компетенцій вітчизняними організаціями до створення та управління ними, є відсутність єдиного розуміння сутності понять «компетентність» та «компетенції» організації, недостатня розвиненість, а з певного погляду, невизначеність, методологічного підґрунтя щодо ефективного функціонування компетентної організації [2]. Більшість праць присвячена дослідженню індивідуальних компетенцій та рівню компетентності працівників [6]. Лише у 1957 р. було здійснено спробу застосувати поняття «компетентність» до організації, а у 1990 р. праця К. Прахалада і Г. Хамела стала поштовхом до розвитку нового напрямку у менеджменті організації, де ресурси та здібності було прийнято за основу її успішної діяльності [3]. Так, інтерес становлять методологічні підходи до ідентифікації та розвитку компетентностей саме організаційного рівня.

Відповідно до [3], організація є соціальним інститутом з характерним набором компетенцій, деякі з яких є основним джерелом конкурентоспроможності і отримали назву «ключових». Науковці у [7] центром компетентнісного підходу вважають результати застосування компетенцій організації. Інші [4] підкреслюють необхідність об'єднання ресурсно- та компетенційно-орієнтованого підходу у концепції стратегічного управління організацією, що базується на знаннях. Спроби визначити роль компетенцій в успішній діяльності організації не припиняються. Деякі дослідники концентруються на економічних, управлінських та психологічних компетенціях [8]. Інші [4] розподіляють їх на два типи: першими є знання, вміння та зв'язки для досягнення стратегічної переваги на окремому ринковому сегменті (ключові), другі забезпечують це на одному або кількох ринках (кореневі).

Сьогодні існує достатня кількість підходів до трактування поняття «компетенція». Їх ототожнюють зі знаннями або відносять до складу ресурсів

та активів організації, розглядають як високоякісний інформаційний ресурс, що складається із досвіду, знань, навичок ефективного управління ресурсами та бізнес-процесами організації. Але носієм такого ресурсу індивідуально чи колективно є працівники. Доповнення поняття «компетенції» часовою характеристикою дозволило ключові компетенції трактувати як унікальні на певному етапі технологічного розвитку. Тобто вони задовольняють економічну потребу у конкретний період часу, а організація, що ними володіє, забезпечує відповідність новим вимогам ринку та має потенційну можливість їх випереджального розвитку у процесі реалізації місії.

Т. Дюран, наполягаючи, що термін «компетенція» є ширшим за поняття ресурсу, використовує його для опису здібностей організації координувати та інтегрувати ресурси у товари шляхом використання внутрішніх процесів управління [9]. Є спроби дослідити одночасно компетенції та компетентність організації для виділення різниці між термінами та усунення плутанини у їх використанні. Фахівці компетентність організації розглядають як сукупність організаційних знань, рівень яких дозволяє досягти запланованих результатів, доповнену організаційними здібностями ефективної дії, адаптації до ринкових змін, формування конкурентних переваг. Компетенція обмежується певною областю, тобто це важливі знання чи вміння як елемент інтелектуального капіталу організації, що використовують у обмеженій області діяльності [1].

Формування організаційної компетентності передбачає відбір та накопичення необхідної інформації для вдосконалення діяльності організації та її структури. Найсуттєвішою складовою є індивідуальні та колективні знання працівників у вигляді моделей взаємодії організації та споживачів при здійсненні робочих процесів. В цілому, компетентністю організації слід вважати сукупність характеристик, що підвищують її професійний рівень у порівнянні з конкурентами – вони відрізняються довготривалим характером і мають вагомe значення для розвитку організації [10].

Переважає кількість науковців акцентує увагу на дослідженні

ключових компетенцій організації, зважаючи, що вони формують її загальну компетентність. Це призводить до майже повної відсутності у літературі визначення важливого поняття компетентності організації. Для формування власного погляду на сутність та зміст терміну доцільним є поступовий розгляд понять у їх тісному взаємозв'язку. Щодо поняття «компетенція», автори пропонують розмежовувати активи, ресурси організації, її здібності й корпоративну культуру та не ототожнювати компетенції виключно зі знаннями, навичками та вміннями. Зазначається про нерозривний зв'язок усіх цих елементів з компетенціями, але вважають останні значно ширшими.

Слід розрізнити ключові та стандартні компетенції. Щодо останніх, то це набір переваг, технологій, здібностей, знань та вмінь, використовуваних для вирішення типових для ринкового сегменту завдань, тобто здійснення операційних процесів на стандартному рівні [9]. Стандартними компетенціями володіє більшість конкурентів, вони не створюють конкурентної переваги, однак, через їх відсутність можна втратити ринкові позиції. Вагомішою є роль ключових компетенцій, адже їх наявність дозволяє організації вирішити завдання, які є недосяжними для інших. Вони встановлюють новий стандарт діяльності й через свою унікальність для окремої організації забезпечують її власнику конкурентну перевагу.

Не завжди ключову компетенцію явно пов'язують із компетенціями персоналу, що дещо спотворює її розуміння – дійсно, ключові компетенції організації є її специфічними, унікальними характеристиками, однак, вони відображаються в компетенціях співробітників, є частиною організаційної культури, що стимулює їх формування, утримання та розвиток за рахунок формування, утримання та розвиток компетенцій співробітників. Отже, поняття «ключова компетенція організації» забезпечує безпосередній взаємозв'язок компетенцій організації та персоналу. Це є правомірним, адже ефективність реалізації бізнес-процесів обумовлюється ефективністю виконання функцій й розв'язання завдань працівниками. Формування організаційних компетенцій є наслідком ретельного відбору персоналу,

накопичення необхідних знань та навичок, організації колективної праці. За умови досягнення високого рівня цих показників організація переходить на вищий рівень якості, адже за умови збереження існуючого рівня витрат відбувається трансформація знань та досвіду у справжню компетенцію, а згодом її перетворення на конкурентну можливість. При цьому важливим є збереження гнучкості компетенцій організації для забезпечення її відповідності швидкозмінним вимогам ринку.

Окрема організаційна компетенція відображує її знання чи вміння в окремій галузі діяльності, їх певний набір забезпечує потенційну можливість здійснювати ефективну діяльність та вирішувати актуальні завдання. Коли приймається до уваги рівень прояву кожної компетенції та їх сукупності в цілому, тобто мова йде про рівень досвіду організації у розв'язанні окремих питань та ситуацій, то звертаються до загальної її компетентності. Її доцільно визначити як сукупність організаційних компетенцій, зокрема, такий рівень їхнього прояву, який забезпечує досягнення організацією результатів (цілей) у вигляді діяльності, доповнену динамічними організаційними здібностями діяти ефективно, адаптуватися до тенденцій ринку, формувати конкурентні переваги. Компетентність організації не є статичним явищем, що обумовлено динамічними умовами середовища та розвитком процесів обміну знаннями і інформацією. Якщо вони не будуть вдосконалюватись та оновлюватись, із ключових можуть перетворитися на стандартні. Це стало причиною розгляду у складі загальної компетентності організаційних здібностей до адаптації, оновлення, безперервного навчання, співробітництва та партнерських відносин.

Дослідники, розглядаючи організацію як ієрархічну систему, наполягають, що кожному рівню відповідають власні компетенції, тобто успішне її функціонування вимагає наявності компетенцій певних рівнів та їх відповідності стратегічним цілям. Їх ідентифікація, визначення якісних характеристик, оцінка ступеня відповідності стратегічним завданням забезпечує підвищення рівня загальної компетентності. Підкреслюється



важливість формування профілю компетенцій з ідентифікацією відповідно до рівнів управління. Науковці виділяють компетенції індивідуумів – професійні та ролей, що виконуються у процесі реалізації діяльності в групах, звертають увагу на здійснення функцій у процесах виробництва й реалізації продукції, виділяючи функціональні компетенції, стратегічні, на їх думку, необхідні організації як учаснику ринкових відносин, де значущими є її унікальність та відмінність від конкурентів, отже, ключові компетенції. Визнання наявності рівнів компетенцій, їх ідентифікація, визначення якісних характеристик та оцінка відповідності стратегії забезпечує можливість управління їх динамікою та розвитком організації у конкурентних умовах.

Не припиняються дискусії з приводу кількості рівнів компетенцій, розподілу за ними окремих компетенцій, ступеню їх важливості у забезпеченні конкурентних переваг організації та її розвитку. О. Гребешкова [11] вважає достатньою наявність двох рівнів – індивідуального та організаційного. Науковці у [2] сформуvalи на зразок піраміди Маслоу, багаторівневу ієрархічну модель компетентної організації, де перший рівень формують професійні та рольові компетенції, далі йдуть функціональні, потім стратегічні та синергетичні компетенції. Проводячи аналогію з пірамідою Маслоу, базисом для розвитку та запорукою успішного функціонування організації є індивідуальні компетенції, тобто головним у процесі її розвитку є людина, яка, наділяючи організацію власними здібностями, формує її компетенції. Вони включають професійні компетенції людини (базові знання, вміння та здібності) для успішної професійної діяльності [12], та рольові (особистісні характеристики), що пояснюють соціальну позицію фахівця у процесі реалізації діяльності з виконання завдань. Індивідуальні компетенції, як базис організації, забезпечують формування вищих рівнів для набуття конкурентних переваг, що є детермінантою ефективної діяльності організації. Функціональні – характеризують здібності організаційних підсистем здійснювати виробничі, збутові та інші функції та відповідають за збереження позиції організації у

зовнішньому середовищі [13]. Рівень стратегічних компетенцій прирівняний до ключових [3], їх набуття необхідне для освоєння нових ринків, створення нових продуктів, впровадження інновацій, тобто, цей рівень є відповідальним за підвищення ефективності нових напрямів діяльності. Найважливішими для успіху організації є синергетичні компетенції, що, розкриваючи принципи взаємодії функціональних та стратегічних, забезпечують її спроможність активно розвивати та впроваджувати нові напрями діяльності [2]. За такого симбіозу організація спроможна створити унікальні переваги, які практично не підлягають відтворенню конкурентами [14].

**Висновки.** Розділяючи думку науковців, формування компетентності організації слід розпочинати з вивчення індивідуальних компетенцій та процесу їх перетворення на організаційні. Запропонований їх розподіл за рівнями дозволить створити організацію, як носія комплексу компетенцій, що, розвиваючись та переходячи з одного ієрархічного рівня на інший, формують компетентність організації, забезпечуючи її унікальність із набуттям переваг у довгостроковій перспективі. Врахування результатів теоретичних досліджень та практичних аспектів розвитку індивідуальних компетенцій, їх поступової трансформації в організаційні, дозволять передбачати майбутній стан організації та коригувати його у разі необхідності. Отже, принципи формування та особливості розвитку компетентної організації, передумови її успіху або невдач слід розглядати, починаючи з дослідження сутності, змісту, особливостей зародження, розвитку, трансформації та можливого зниження рівня прояву індивідуальних компетенцій співробітників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Малыгина О.В. Модель компетентности организации как инструмент оценки инновационного развития. *Интернет-журнал «Науковедение»*. 2014. № 6. URL :

<http://dx.doi.org/10.15862/108EVN614> (дата звернення: 15.08.2022).

2. Економіка підприємства: компетентність і ефективність розвитку : монографія / В.С. Пономаренко та ін. ; за ред. В.С. Пономаренка. Харків : ХНЕУ, 2013. 176 с.
3. Хамел Г., Прахалад К. Ключевая компетенция корпорации. *Вестник СПбГУ*. 2003. № 3. С. 18–41.
4. Inkinen H. Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance : thesis for the degree of Doctor of Science. Finland : Lappeenranta University of Technology, 2016. 125 p. URL : <http://www.doria.fi/handle/10024/123376> (дата звернення: 20.10.2022).
5. Верба В.А., Гребешкова О. М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. *Проблеми науки*. 2004. № 7. С. 23–28.
6. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. Москва : НИРО, 2008. 340 с.
7. Drejer A., Riis J. Competence development and technology. *The International Journal of Technovation*. 1999. vol. 19. pp. 631–644.
8. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.
9. Алхимия компетенции. Стратегическая гибкость. Менеджмент в условиях нестабильности / Дюран Т. та ін. СПб. : «Питер», 2005. 384 с.
10. Александрова С.А. Комунікативна компетентність як професійно значуща якість фахівців туристської індустрії. *Педагогіка та психологія формування творчої особистості : проблеми і пошук* : збірник наукових праць ЗІДМУ. 2011. Вип. 42. С. 16–21.
11. Гребешкова О.М. Потенціал зовнішнього зростання підприємства. *Стратегія економічного розвитку України* : збірник наукових праць КНЕУ. 2003. Вип. 14. С. 32–38.
12. Гуияр Ф. Ж., Келли Дж. Н. Преобразование организации / Ф. Ж.

- Гуияр, ; пер. с англ. Москва : Дело, 2000. 376 с.
13. Hamel G., Prahalad C. *Competing for the Future : Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow*. Boston : Harvard Business School Press, 1994. 220 p.
14. Плоха О. Б. Теоретичні аспекти формування компетенцій в організаціях. *Економіка розвитку*. 2010. № 1(53). С. 47–50.

## References:

1. Malihyna O.V. (2014) Model kompetentnosti orhanyzatsyyi kak yinstrument otsenky ynnovatsyonnoho razvytyia [Organisational competence model as a tool for assessing innovation development]. *Ynternet-zhurnal «Naukovedenye»* [Naukovedenie online journal] (electronic journal), no. 6. Available at : <http://dx.doi.org/10.15862/108EVD614> (accessed 15 August 2022).
2. Ponomarenko V.S. (ed.) (2013) *Ekonomika pidpryemstva : kompetentnist i efektyvnist rozvytku : monohrafiia* [Enterprise economics : competence and development efficiency : monograph]. Kharkiv : KhNEU. (in Ukrainian)
3. Khamel H., Prakhalad K. (2003) Kliuchevaia kompetentsyia korporatsyyi [A core competence of the corporation]. *Bulletin of SPbSU*, no. 3. pp. 18–41.
4. Inkinen H. (2016) *Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance* (thesis for the degree of Doctor of Science). Finland : Lappeenranta University of Technology.
5. Verba V.A., Hrebeshkova O. M. (2004) Problemy identyfikatsii kompetentsii pidpryemstva [Problems of identification of enterprise competencies]. *Problems of Science*, no. 7. pp. 23–28.
6. Boiatsys R. (2008) *Kompetentnii menedzher. Model efektyvnoi raboti* [Competent manager. A model of effective work]. Moskva : HIPPO. (in

Russian)

7. Drejer A., Riis J. (1999) Competence development and technology. *The International Journal of Technovation*, vol. 19. pp. 631–644.
8. Nalyvaiko A.P. (2001) Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku : monohrafiia [Theory of enterprise strategy. Current state and directions of development : monograph]. Kyiv : KNEU. (in Ukrainian)
9. Diuran T. ta in. (2005) Alkhymyia kompetentsyy. Stratehycheskaia hybkost. Menedzhment v usloviakh nestabylnosty [The alchemy of competence. Strategic flexibility. Management in an unstable environment]. SPb. : «Pyter». (in Russian)
10. Aleksandrova S.A. (2011) Komunikatyvna kompetentnist yak profesiino znachushcha yakist fakhivtsiv turystskoi industrii [Communicative competence as a professionally significant quality of tourism industry specialists]. *Pedagogy and psychology of creative personality formation : problems and search* : collection of scientific works of ZISMM, vol. 42. pp. 16–21.
11. Hrebeschko O.M. (2003) Potentsial zovnishnoho zrostantia pidpriemstva [The potential of external growth of the enterprise]. *Strategy of economic development of Ukraine: a collection of scientific papers*, vol. 14. pp. 32–38.
12. Huyiar F. Zh., Kelly Dzh. N. (2000) Preobrazovanye orhanyzatsyy [Transformation of the organization]. Moskva : Delo. (in Russian)
13. Hamel G., Prahalad C. (1994) *Competing for the Future : Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow*. Boston : Harvard Business School Press.
14. Plokhа O.B. (2010) Teoretychni aspekty formuvannia kompetentsii v orhanizatsiiakh [Theoretical aspects of competence formation in organizations]. *Economics of development*, no. 1(53). pp. 47–50.