

## ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 005.95

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-1>

### КОМПЕТЕНЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА КОМПЕТЕНТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

**І. А. ГРУЗІНА**

кандидат економічних наук, доцент,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

**Анотація.** Мета статті полягає у дослідженні сутності індивідуальних компетенцій, узагальненні їх видів для усвідомлення ролі у забезпеченні компетентності організації. **Методика дослідження.** Мета дослідження досягалась використанням методів морфологічного аналізу; діалектичного методу; теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу. **Результати.** Доведено зростання впливу нематеріальних факторів у процесах формування та розвитку компетентності організації. Обґрунтовано доцільність розгляду компетенцій персоналу як чинників створення компетентної організації, необхідність виховання у її межах компетентних працівників для досягнення нею високого рівня компетентності. Запропоновано класифікацію індивідуальних компетенцій співробітників. **Практична значущість результатів дослідження.** Запропоновані рекомендації дозволять усвідомити сутність базових понять компетентної організації, зрозуміти принципи відмінності між їх трактуванням та використанням.

**Ключові слова:** організація, компетентність, компетенції, компетентна організація, персонал, конкурентна перевага.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Загальновизнаним є постулат про роль людини як фактору ефективного функціонування організації. Це твердження правомірне для досліджень, де вчені прагнуть зрозуміти принципи та розкрити передумови створення компетентної організації. Намагаючись розробити дієвий алгоритм побудови організації, здатної ефективно функціонувати у сучасних умовах, науковці спрямовують дослідження на обґрунтування необхідності підвищення рівня знань працівників, розширення їх вмінь та навичок, розвитку професійних якостей та готовності до опанування новими видами діяльності, наполягаючи, що саме ці чинники є ключовими у процесі створення компетентної організації. Отже, її побудова у своїй основі містить ідею виховання компетентного працівника, який, володіючи необхідними знаннями та професіоналізмом, вміє ефективно їх застосовувати та адекватно діяти у складних ситуаціях, беручи відповідальність за власні рішення та їх виконання [1].

Поняття «компетенція» та «компетентність» залишаються ключовими у наукових дискусіях як з приводу вироблення узгодженої позиції щодо їх розуміння, так і алгоритму їх застосування у процесі створення та функціонування компетентної організації. Це стало причиною дослідження

індивідуальних компетенцій як важливої складової компетентної організації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** З'ясовуючи, що є основою компетентної організації, Пономаренко В. С. зі співавторами [2] звертаються до індивідуальних компетенцій як бази для формування організаційних, що надало можливість сформувати багаторівневу модель компетенцій та обґрунтувати принципи їх поступового переміщення на вищі рівні піраміди. Кубенко І. М., досліджуючи сутність компетентності, побудував бажану для організації модель працівника, яка є не кваліфікаційною, а компетентною та має стати здобутком організації, адже компетентність включає важливі, з погляду ефективності, якості працівників – ініціативність, здатність до співробітництва, вміння критично оцінювати ситуацію, логічно мислити [3]. Томпсон А. А. та Стрикленд А. Дж. [4] досліджували історію виникнення терміну «компетенція», періоди підвищення його значущості та зростання впливу. Уайт Р. [5], Бояцис Р. [6], Макклелланд Д. [7] концентрували увагу на поведінковому підході, описуючи індивідуальні особливості людини, які допомагали виконувати завдання на найвищому рівні, й оцінюючи їх на підставі компетентності. Майже кожний теоретик та практик зробив свій внесок у трактування базових понять компетентності, виходячи зі свого розуміння та кругозору.

Однак, у разі використання одного із множини визначень часто відсутня впевненість, чи є використане визначення вірним. Турбує дослідників також питання чіткого розмежування понять «компетенція» та «компетентність», їх принципових відмінностей, формування однозначної класифікації, що актуалізує подальші дослідження для уникнення термінологічної та концептуальної плутанини.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження сутності та змісту індивідуальних компетенцій, узагальнення їх видів для усвідомлення ролі та значення у процесі забезпечення компетентності організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Високий рівень компетентності співробітників визнано важливою конкурентною перевагою організацій. До недавнього часу керівники звертали увагу на результати діяльності співробітників, незважаючи на особистісні якості. Це негативно відбивалось на ефективності використання персоналу, результативності функціонування організації та зумовлювало пошук нових підходів до управління. Інтенсифікації впровадження компетентнісного підходу в управління сприяло підвищення наукомісткості виробництва, вимог до якості продукції та прагнення до інноваційності, що підвищило значущість професіоналізму, аналітичних здібностей персоналу, його інформаційної сприйнятливості. Важливість компетентнісного підходу як пріоритетного напрямку процесів побудови, розвитку, управління організаціями стрімко зростала із глобалізацією світового господарства, прискоренням змін у ринковому середовищі, загостренням конкурентної боротьби товаровиробників [8].

Поняття «компетенція» та «компетентність» використовуються у двох сферах – освіті та менеджменті, які, хоча і є взаємопов'язаними, але пропонують різне їх тлумачення. У межах дослідження увага концентруватиметься на вивченні особливостей їх використання як передумови створення та функціонування компетентної організації.

Прискорення інноваційних процесів у виробництві підвищує складність завдань та формує нові вимоги до професійних й особистісних якостей працівників. Функціонуючи в умовах високого ризику, організації мають швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що унеможливає успішну діяльність без компетентного персоналу як важливого фактору ефективності. Не усі керівники розуміють сутність поняття «компетентність» та його базових категорій, отже, його призначення. Спостерігається переписування існуючих методів та управлінських інструментів у термінах компетенцій або копіювання зарубіжних підходів до компетентнісного управління й

формування моделей компетенцій без адаптації до конкретних умов, що не дозволяє оцінити переваги їх застосування в управлінні організаціями. Частково це пояснюється невизначеністю самого поняття. Теоретичний аналіз підтвердив висновок про взаємопов'язаність і взаємообумовленість понять «компетенція» та «компетентність», адже співробітнику для успішного виконання завдань бажано бути компетентним, тобто володіти переліком необхідних компетенцій. Доцільно компетенції розглядати як сукупність знань, вмінь, навичок, загальної й професійної ерудиції та інтуїції, поведінкових компонентів, що формують досвідченість особистості у певному колі питань та створюють потенційну можливість їх ефективного вирішення, підвищуючи вірогідність отримання запланованих результатів. Компетентність є більш широким, інтегральним поняттям. Компетентним працівник стає не за наявності набору компетенцій, що визначають його потенційну відповідність вимогам, а коли рівень їх прояву досягає рівня, необхідного для професіонального виконання завдань. Отже, не компетенції працівника, а його компетентність у професійній діяльності є передумовою успішної роботи у межах конкретної посади або організації. У свою чергу, компетентність працівників є інструментом формування компетентності організації, засобом впливу на формування конкурентних переваг [9].

З позицій створення та функціонування компетентної організації врахування компетенцій працівників дозволяє виявити їх потенціал та здібності, раціонально розподілити завдання, побудувати систему навчання і розвитку й підвищити конкурентоспроможність організації. Це є важливим для забезпечення посад працівниками, залучення до розробки й реалізації стратегічних рішень співробітників, які, володіючи певними компетенціями, потенційно готові до виконання завдань цього рівня. Обов'язковим є розвиток компетенцій до рівня, необхідного для набуття бажаної компетентності у конкретному колі питань. Так стає можливим досягнення конкурентних переваг за рахунок грамотної стратегії діяльності організації при розвитку знань, навичок і здібностей персоналу відповідно до розробленої стратегії. Важливо не лише усвідомлювати сутність понять, а й розрізняти види компетенцій для вибору найактуальніших у певний момент часу. Оцінці їх впливу на розвиток організаційної компетентності має передувати детальна класифікація для виявлення проблемних, що мають бути сформовані, та перспективних, що слід розвивати. Наукова література містить розмаїття назв компетенцій, часто однієї й той самої, що призводить до термінологічної плутанини. Узагальнення результатів теоретичних досліджень дозволило сформулювати класифікацію індивідуальних компетенцій

цій, що, не претендуючи на звання «завершеної», може доповнюватись й удосконалюватись. Це дозволить визначити базис для складання переліку компетенцій організаційного рівня для створення компетентної організації (рис. 1) [9].

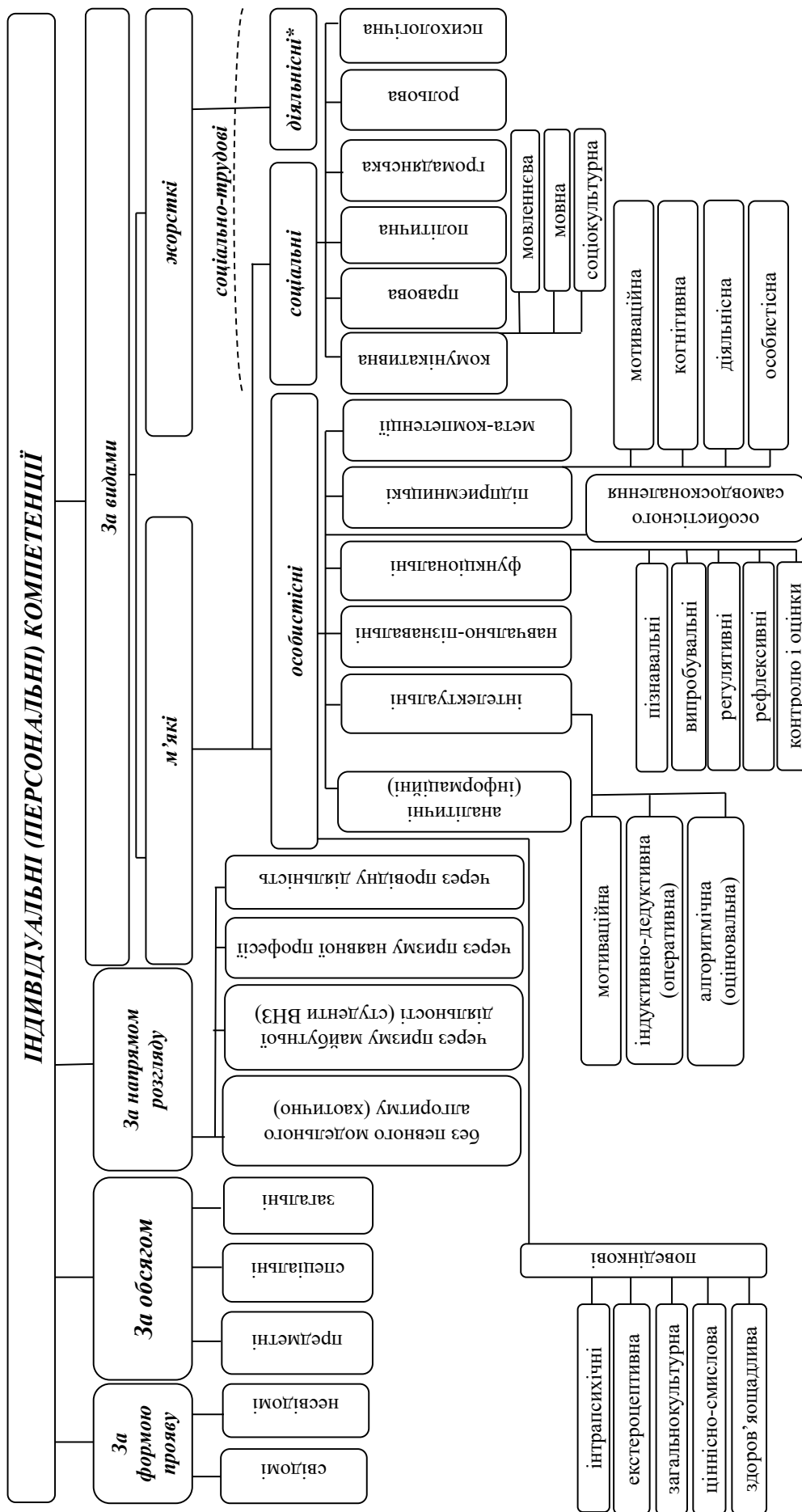
Індивідуальні компетенції є менш масштабним, ніж групові та організаційні, але більш різноманітними. Це підґрунтя організаційних компетенцій, обраної бізнес-стратегії та бізнес-процесів, що забезпечують її реалізацію. Розподіл індивідуальних компетенцій на види пояснюється різними напрямками їх розгляду та метою дослідника.

Свідомі компетенції передбачають чітке розуміння носієм структури життєдіяльності та її змісту, коли людина не замислюється над діями через повну інтеграцію навичок у поведінку мова йде про несвідомі. Розмежування компетенцій за обсягом відображує обсяги набутих знань, умінь, навичок, досвіду та інших властивостей особистості. М'які компетенції відносяться до особистісних рис, цінностей, стилів, жорсткі пов'язані з діяльними особливостями – професійними знаннями та навичками, необхідними для реалізації певного виду діяльності [9]. Особистісні компетенції враховують світогляд людини, її потреби, інтереси та особливості, соціальні формуються відповідно до оточення, соціальної діяльності. Діяльнісні важливі у дослідженнях принципів створення та функціонування компетентних організацій, адже обумовлені провідною діяльністю особи та мають першочергове значення у процесі забезпечення компетентності організації. Принциповими для співробітників є поведінкові компетенції, адже у 81% випадків фахівці не досягають цілей за особистісними причинами й у 11% – через професійну некомпетентність. Ускладнення посадових обов'язків провокує зменшення питомої ваги професійних компетенцій та зростання особистісних. Вони є важливими при прийомі кандидатів на роботу, їх переміщенні у межах організації та розвитку. Реалії сьогодення підвищують значущість професій, що забезпечують інноваційний розвиток України, обумовлюють попит на фахівців з високою часткою інтелектуальної праці. Тому їх здатність ефективно використовувати інтелектуальні компетенції визначає конкурентоспроможність у професійній сфері. Отже, вони є базовими для набуття та розвитку інших компетенцій [10]. Одними з ключових у сучасному бізнес середовищі вважаються підприємницькі компетенції, що відображують здатність до перетворення ідей в життя, планування та управління проектами й впровадження інновацій [11], та розглядаються як основа отримання ключових навичок і знань для ведення соціальної або комерційної діяльності, розумного та зваженого управління. Сукупність соціальних компетенцій свідчить про здатність людини до соціальної вза-

ємодії, її спроможність до безконфліктної співпраці. Важливими є комунікативні компетенції, тобто навички взаємодії з оточуючими людьми, уміння розумної групової праці з урахуванням поточної ситуації [9].

Практичний інтерес з огляду на тему дослідження являють діяльнісні компетенції, головним у прояві яких є мотивація особистості, що спонукає та спрямовує її дії. Відсутність єдиної думки щодо їх трактування актуалізувало потребу у визначенні критеріїв розмежування окремих видів (рис. 2). Група професійних компетенцій у складі діяльнісних є однією з найголовніших з точки зору забезпечення компетентності організації. Вони відображують вміння людини використовувати знання, навички, досвід у конкретних умовах, досягаючи максимального результату, свідчать про здатність вирішувати професійні задачі, особисті якості, що дозволяє обіймати певну посаду в організації. Позиційними компетенціями має володіти співробітник відповідно до його формального статусу (посади) в організаційній ієрархії. Це майстерність у діяльності, обов'язковими складовими якої є знання та досвід. Вони майже завжди пов'язані зі специфікою діяльності – сферою бізнесу, особливостями корпоративної культури, стилем керівництва. Компетенції відповідно до техніки виконання професійної діяльності дозволяють її здійснювати згідно до встановлених стандартів. Це сукупність знань, умінь та навичок виконання обов'язків на конкретному робочому місті. Вони є критерієм відбору співробітників, підставою для вибору напрямів навчання, критерієм їх оцінки та заохочення. Група компетенцій за професійною сферою характеризує спроможність людини застосовувати сукупність набутих знань, умінь та навичок у певних сферах практичної професійної діяльності. Вони мають бути достатніми для розв'язання трудових завдань, що відповідає поточним й майбутнім обов'язкам працівника у межах певної сфери професійної діяльності.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Усвідомлення сутності компетенцій, різноманітності їх видів, застосування наведеної класифікації з адаптацією до особливостей діяльності конкретної організації допоможе розробити цілісну систему компетенцій персоналу та на її основі приймати оптимальні управлінські рішення. Широкий спектр індивідуальних компетенцій у поєднанні з особистісною спрямованістю людини сприяють набуттю професійного досвіду, формуванню її компетентності, що безпосередньо впливає на розвиток загальної компетентності організації. Цей висновок підтверджений результатами теоретичного дослідження, відповідно до яких основу побудови та розвитку організаційної компетентності складають індивідуальні компе-



Примітка: \* класифікацію діяльнісних компетенцій наведено на рис. 2

Рис. 1. Класифікація індивідуальних компетенцій співробітників  
 Джерело: систематизовано автором за джерелами [2; 3; 7; 8-10]

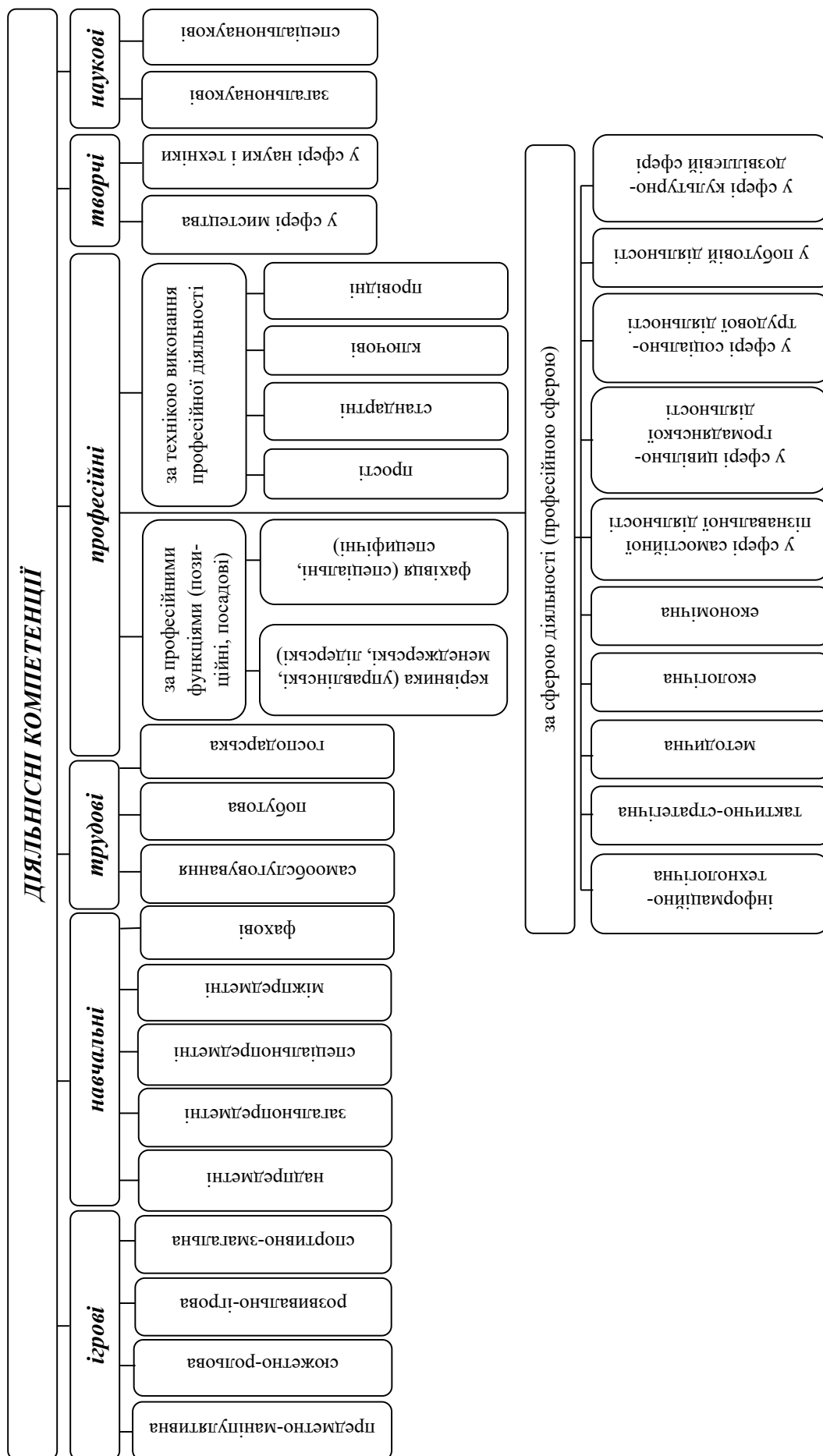


Рис. 2. Класифікація діяльнісних компетенцій співробітників

Джерело: систематизовано автором за джерелами [2; 3; 7; 8-10]



тенції. Але аналіз наукових праць розкрив слабке представлення компетентності організації при майже повній відсутності механізмів та інструментів її розвитку на основі інтеграції індивідуальних компетенцій. Відсутня єдина класифікація індивідуальних компетенцій, яка дозволила б з урахуванням їх значущості визначити актуальні для підви-

щення компетентності організації та зміцнення її ринкових позицій. Завдання оцінки ролі компетенцій співробітників у формуванні компетентності організації та відповідного їх впливу на результати її діяльності залишається відкритим напрямом досліджень, спрямованих на розробку дієвих інструментів управління організаціями.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тараненко І. Кроки до компетентності та інтеграції в суспільство : наук.-метод. зб. / за ред. Н. Софій, І. Єрмакова. Київ, 2000. С. 37–40.
2. Пономаренко В. С. Економіка підприємства: компетентність і ефективність розвитку : монографія / за заг. ред. В. С. Пономаренка. Харків : ХНЕУ, 2013. 176 с.
3. Кубенко І. М. Що таке компетентність і як її розуміють в освіті. *Додаток до електронного журналу «Теорія та методика управління освітою»*. 2010. № 1. С. 24–26.
4. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов. Москва, 1998. 576 с.
5. White R. Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*. 1959. № 66. P. 279–333.
6. Boyatzis R.E. The competent manager: a model for effective performance. N.Y., 1982. 308 p.
7. McClelland D. Identifying competencies with behavioural-event interviews. *Psychological Science*. 1998. № 9(5). P. 331–339.
8. Грузіна І. А., Щербак А. М. Компетентнісний підхід у менеджменті підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 54. С. 92–97.
9. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства. Наукове видання. Харків : ХНЕУ, 2012. 328 с.
10. Zhernovnykova O. A., Nalyvaiko O. O., Chornous N. A. Intellectual competence: essence, components, levels of formation. *Педагогіка та психологія*. 2017. Вип. 58. С. 32–41.
11. Уроки з підприємницьким тлом : навчальні матеріали / за заг. ред. Е. Бобінської, Р. Шияна, М. Товкало. Варшава : Сова, 2014. URL: [http://sae-ukraine.org.ua/ua/resource/uroki\\_z\\_pidpriemnytskim\\_tlom](http://sae-ukraine.org.ua/ua/resource/uroki_z_pidpriemnytskim_tlom) (дата звернення: 10.10.2022).

### REFERENCES

1. Taranenko, I. (2000) *Kroky do kompetentnosti ta intehtratsii v suspilstvo: nauk.-metod. zb.* [Steps to competence and integration into society: scientific and methodical collection]. N. Sofii, I. Yermakova (Eds.). Kyiv. (in Ukrainian)
2. Ponomarenko, V. S. (2013) *Ekonomika pidpriemstva: kompetentnist i efektyvnist rozvytku: monohrafiia* [Economics of enterprise: competence and efficiency of development: monograph]. V. S. Ponomarenko (Ed.). Kharkiv: KhNEU. (in Ukrainian)
3. Kubenko, I. M. (2010) Shcho take kompetentnist i yak yii rozumiuit v osviti [What is competence and how it is understood in education]. *Dodatok do elektronnoho zhurnalu «Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu» – Supplement to the electronic journal «Theory and Methods of Education Management»*, 1, 24–26. (in Ukrainian)
4. Tompson, A. A., Stryklend, A. Dzh. (1998) *Strategicheskyy menedzhment. Iskustvo razrabotki i realizatsii strategii: uchebnyk dlya vuzov* [Strategic Management. The Art of Strategy Development and Implementation: Textbook for Higher Education Institutions]. Moskva: Banki i birzhi, YuNITI. (in Russian)
5. White, R. (1959) Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, 66, 279–333.
6. Boyatzis, R. E. (1982) *The competent manager: a model for effective performance*. N.Y.: John Wiley & Sons.
7. McClelland, D. (1998) Identifying competencies with behavioural-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331–339.
8. Hruzina, I. A., Shcherbak, A. M. (2021) Kompetentnisnyi pidkhid u menedzhmenti pidpriemstva [Competence approach in enterprise management]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 54, 92–97. (in Ukrainian)
9. Hrynova, V. M., Hruzina, I. A. (2012) *Formuvannia motyvatsiinoi stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva. Naukove vydannia* [Formation of motivational strategy of enterprise personnel management. Scientific edition]. Kharkiv: KhNEU. (in Ukrainian)
10. Zhernovnykova, O. A., Nalyvaiko, O. O., Chornous, N. A. (2017) Intellectual competence: essence, components, levels of formation. *Pedahohika ta psykholohiia – Pedagogy and psychology*, 58, 32–41.
11. Bobinska, E., Shyian, R., Tovkalo, M. (Eds.) (2014) *Uroky z pidpriemnytskym tlom: navchalni materialy* [Lessons with entrepreneurial background: teaching materials]. Varshava: Sova. Retrieved from: [http://sae-ukraine.org.ua/ua/resource/uroki\\_z\\_pidpriemnytskim\\_tlom](http://sae-ukraine.org.ua/ua/resource/uroki_z_pidpriemnytskim_tlom) (accessed 10 October 2022). (in Ukrainian)

**Gruzina Inna**, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine). **Employee competencies as an integral part of the organization's competence**

**Annotation.** The purpose of the article is to study the essence and content of individual competencies, generalize their types to understand the role and importance in the process of ensuring the competence of the organization.

**Methodology of research.** The purpose of the study was achieved by using the following methods: morphological analysis – to study the content of the concepts of "competencies" and "competence"; dialectical method – to generalize the types of individual competencies and their classification; theoretical generalization, analysis and synthesis – to clarify the directions of using the competencies of personnel to ensure the competence of the organization.

**Findings.** The growing influence of non-material factors (personal reputation, managerial talent and creativity of managers, features of organizational relations, and principles of formation of a strong corporate culture) in the processes of ensuring the long-term development of the organization, the formation and maintenance of organizational abilities and competence has been proved. The expediency of considering personnel and their competencies as the main factors in creating a competent organization is substantiated, hence the need to bring up competent employees within the organization, who, coordinating their own goals, plans and actions with the goals of the organization, ensure that it achieves a high level of competence, increasing the chances of gaining competitive advantages, strengthening market positions and effective development in the long term. The classification of individual competencies of employees, in particular, activity competencies, which are among the most important for the construction and successful functioning of a competent organization, is proposed. **Practical value.** The use in practice of the proposed recommendations will allow to understand the essence of the basic concepts of a competent organization – "competencies" and "competence", to understand the fundamental differences between their interpretation and use.

**Keywords:** organization, competence, competencies, competent organization, personnel, competitive advantage.