

## Розділ 1

# МАКРОЕКОНОМІЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ

DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1\(51\).19-22](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1(51).19-22)  
УДК 331.54

Мікловда В. П., Кубіній В.В., Сусіденко В.Т., Югас Е.Ф.

### МАТРИЦЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*Стаття присвячена проблемі формування та застосування механізму компетенцій в процесі стратегічного управління економічною системою, діючою в умовах економіки знань. Досліджені сучасні підходи до виявлення сутності компетенції, що дозволило вдосконалити визначення її сутності як механізму досягнення стратегічної мети економічної системи, який використовується на певному рівні (особистому, корпоративному або регіональному), виконує задані функції (креативна, когнітивна, технологічна, соціальна) і формується в різних сферах (знань, вмінь та особистій сфері). Побудована матриця компетенцій, застосування якої сприятиме прийняттю адекватних управлінських рішень в управлінні трудовим потенціалом.*

**Ключові слова:** компетенція, стратегічне управління, трудовий потенціал, матриця, механізм, функції.

**Постановка проблеми.** Розширення сфери економіки знань обумовлює формування принципово нових умов функціонування економічних систем, що в свою чергу викликає посилення уваги до питань управління трудовим потенціалом, який представляє собою основний компонент потенціалу стратегічного розвитку. Саме в процесі реалізації трудового потенціалу забезпечується досягнення стратегічних цілей розвитку економічних систем, формування їх конкурентних переваг. Внаслідок цього особливого звучання набуває проблема адекватності трудового потенціалу цілям економічної системи, методів управління нею і викликам навколишнього світу. Одним з факторів, що забезпечують зазначену адекватність є система компетенцій, яка активно

використовується в процесі підготовки трудових ресурсів, формування трудового потенціалу та його використання в процесі стратегічного розвитку підприємства, регіону, країни в цілому. Все це обумовлює актуальність досліджень, спрямованих на виявлення сутності компетенцій і її конкретного змісту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Компетенції розглядаються в сучасній економічній науці з декількох позицій. По-перше, це освітній підхід, в межах якого виділені основні компетенції, які повинні бути сформовані в процесі опанування студентами професією, що є одним з основних завдань держави. Формування компетенцій є основою підготовки кадрів для економіки, чому присвячені публікації Матукової Г. [2], (2012), Ничкало Н. [4] (2009). Крім того, даний предмет широко досліджується з точки зору формування моделі компетенції (Шеметова Н. [10], 2010), (Пахлова І., [5], 2015). яка включає по визначенню Уїддет С., Холліфорд С. (2008) «набір ключових компетенцій, необхідних працівникам для успішного досягнення стратегічних цілей організації, з конкретними показниками їх проявів у професійній діяльності». [9]

Не можна не відзначити, що при всій правомірності застосування зазначених способів розгляду компетенції її внутрішній устрій залишається прихованим від теоретиків і практиків, що в свою чергу не дозволяє визначати цільове використання як окремої компетенції, так і моделі компетенцій.

**Формулювання цілей статті.** Мета даного дослідження полягає в побудові матриці

---

© **Мікловда Василь Петрович**, д.е.н., проф., член-кор. НАН України, завідувач кафедри економіки підприємства, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м. Ужгород, e-mail: vasyi.miklovda@uzhnu.edu.ua

**Кубіній Володимир Володимирович**, к.е.н., докторант кафедри економіки підприємства, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м.Ужгород, e-mail: Volodymyr.kubiniy@uzhnu.edu.ua

**Сусіденко Валентин Трохимович**, д.е.н., проф., завідувач кафедри бухгалтерського обліку, Ужгородський торговельно-економічний інститут Київського торговельно-економічного університету, м.Ужгород, e-mail: Efjuhas@meta.ua

**Югас Еріка Федорівна**, к.е.н., доцент кафедри бухгалтерського обліку, Ужгородський торговельно-економічний інститут Київського торговельно-економічного університету, м.Ужгород, e-mail: Efjuhas@meta.ua

компетенцій, управління елементами якої сприяє прийняттю відповідних стратегічних рішень в сфері формування трудового потенціалу економічної системи.

Для досягнення мети в роботу поставлені і вирішені наступні завдання:

1. Дати характеристику основним сучасним підходам, що розкриває сутність компетенцій і їх роль в управлінні людським потенціалом.

2. Виявити основні складові елементи компетенцій, управління якими сприяє вирішенню певних стратегічних завдань.

3. Сформувати матрицю взаємодії функцій компетенцій, діючих на відповідному рівні та у певній сфері.

У процесі дослідження були застосовані методи наукової абстракції, монографічних досліджень, причинно-наслідкового аналізу, матричний та ін.

**Опис основного матеріалу дослідження.** У сучасних дослідженнях існує кілька точок зору на компетентність і її сутність. В першу чергу можна виділити позицію, відповідно до якої «компетенція – неадитивні синергетична система знань, умінь, навичок і здібностей, об'єднаних її ключовим системоутворюючим елементом (конфігуратором) і спрямованих на вирішення певних завдань діяльності». [6] Дана позиція отримала назву синергетичної, так як в основу сутності компетентності ставить систему, що забезпечує не тільки рішення задач, але і саморозвиток їх носія.

Наступним підходом до сутності компетенції виділено поведінковий ракурс, автори якого стверджують, що «компетенція – інтегральна характеристика / критерій, що описує якість поведінки людини в певній діяльності. Як правило, ця якась ідеальна модель поведінкових проявів, що дозволяють йому досягати результату, бути ефективним в цьому виді діяльності». [7] Дана позиція має низку недоліків. По-перше, поведінка розглядається як конкретний спосіб взаємодії з навколишнім світом, який складається під впливом внутрішніх і зовнішніх умов і факторів, що істотно розширює сутність поведінки, залишаючи компетенції лише як фрагмент загальної картини поведінки. По-друге, категорія якості передбачає певні його критерії, що також ускладнює визнання правильності даного визначення компетенції. Сташевський З. показує, що компетенція – це потрібний особі стандарт поведінки для певного виду діяльності. [7]

Третім підходом виділено такий, який ми називаємо результативним. В даному випадку

«компетенція (від лат *competencia* – коло питань, з якими людина добре обізнана, володіє знаннями і досвідом) – це інтегрований результат оволодіння змістом загальної середньої освіти, який виражається в готовності учня використовувати засвоєні знання, вміння, навички, а також способи діяльності в конкретних життєвих ситуаціях для вирішення практичних і теоретичних завдань». [3]

Вагоме місце в колі досліджень займає функціональний підхід, в межах якого компетенції окреслені як конкретні функції. Даній підхід також є достатньо поширеним в практиці управління, про що свідчить наступний приклад. У 2004 році компанія SHL на основі ідей і під керівництвом Дейвла Бартрома визначила вісім компетенцій, які можуть бути використані в будь-якому виді діяльності, що визначає їх базовий характер. Ця транснаціональна компанія, що надає послуги з психометричної оцінки та прийняття рішень, в «Велику вісімку компетенцій» включила: 1. Лідерство та прийняття рішень. 2. Підтримка і кооперація. 3. Взаємодія і презентація. 4. Аналіз і інтерпретація. 5. Творчість і концептуалізм. 6. Організованість і старанність. 7. Адаптивність і Самовладання. 8. Підприємництво та Якість. В оригіналі другі складові компетенції написані також з великої літери, як і перша, що вказує на рівність їх місця в наборі компетенцій.

При всій широті зазначених підходів поза увагою дослідників залишається розгляд структури компетенцій з позиції стратегічного управління економічною системою і її трудовим потенціалом. Виходячи з того, що результати можуть бути поточні і стратегічні, компетенції трудового потенціалу економічної системи, що задіяний у сфері економіки знань і який використовує інноваційні стратегії розвитку, доцільно розглядати з позиції стратегічного управління. Компетенції в даному випадку виступають важливим (якщо не основним) механізмом досягнення стратегічних цілей.

Компетенція в контексті стратегічного управління представляє собою механізм досягнення стратегічної мети економічної системи, який використовується на певному рівні (особистісному, корпоративному, регіональному), виконує задані функції (креативну, когнітивну, технологічну, соціальну) і формується в різних сферах (знань, умінь та особистій сфері).

Для формування та управління компетенціями побудована матриця, що представлена на рис.1.

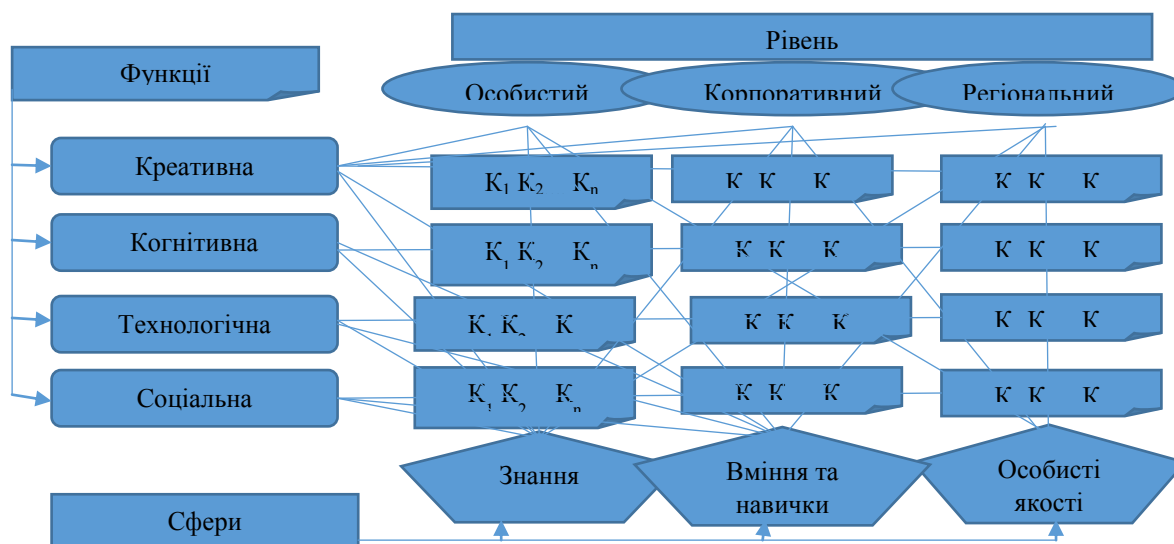


Рис.1. Матриця компетенцій,  $K_j$  – компетенція\*

\* Розроблено авторами

Матриця формування компетенцій як підсистеми стратегічного інтелектуального потенціалу складається з трьох рівнів: особистісного, корпоративного і регіонального. Кожен з цих рівнів передбачає певний зміст компетенцій, яке відповідає трьом рівням стратегії: стратегії саморозвитку, корпоративної стратегії і регіональної стратегії.

Визначальною стратегією в даному випадку є регіональна, яка наслідок своєї спрямованості задає директорії:

- а) розвитку певних видів діяльності в регіоні, що визначають його стратегічний розвиток;
- б) видам бізнесу (інноваційному, традиційному);
- в) трансформації регіонального ринку праці і т.д.

Виходячи з цього, регіональний рівень вимог до робочої сили, її якісних характеристик і компетенцій є пріоритетним.

Компетенції в умовах інтелектуального потенціалу реалізуються в процесі здійснення цілеспрямованих дій, які поділені на чотири групи: креативні, когнітивні, технологічні і соціальні. Творчі функції обумовлюють ключові компетенції як підсистеми інтелектуального потенціалу, забезпечуючи створення нових знань.

Когнітивна функція передбачає вміння постійно вчитися, опановувати нові знання, які необхідні для роботи в умовах економіки знань. Когнітивна функція визначає обсяги нових знань, які необхідні в умовах функціонування інтелектуального потенціалу і швидкість оволодіння ними. Когнітивна функція спільно з творчою забезпечують створення ключових компетенцій.

Технологічна функція передбачає вміння її носія використовувати сучасні технології як оволодіння новими знаннями, так і в процесі творчості. Саме технологічні знання і навички створюють умови для реалізації принципу ефективності функціонування інтелектуального потенціалу, так як визначають необхідні ресурси і час (яке також розглядається як ресурс).

Соціальна функція передбачає вміння і знання, наявність особистісних характеристик до спільної ефективної роботи, застосування командного підходу, роботи в певній культурі.

Групи компетенцій для простоти викладу моделі представлені трьома сферами: знання, вміння і навички, особистісні якості.

Поряд з компетенціями велике значення має компетентність як здатність людини реалізувати наявні компетенції. Компетентність визначається не тільки компетенціями, а й оточуючими факторами, які або сприяють їх реалізації, або гальмують. Компетенції і компетентність є найважливішими складовими інтелектуального потенціалу, який служить основою для розвитку економічних систем в економіці знань. Саме для цього рекомендовано в процесі підготовки трудових ресурсів, здатних функціонувати в інформаційно-знаньєвом оточенні, використовувати матрицю, яка дозволяє ідентифікувати необхідні для даної економічної системи та її стратегії компетенціями.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Сучасна наукова думка сконцентрована на таких методичних підходах до розгляду сутності компетенцій як синергетичний, поведінковий, функціональний та результативний. Критичний огляд вказаних підходів дозволив запропонувати розглядати

компетенції в контексті стратегічного управління як механізм, що сприяє досягненню стратегічної мети економічної системи, який використовується на певному рівні, виконує задані функції та формується в різних сферах.

Побудована матриця компетенцій, яка складається з трьох рівнів: особистісного, корпоративного і регіонального. Кожен з цих рівнів передбачає певний зміст компетенцій, який відповідає трьом рівням стратегії: стратегії саморозвитку, корпоративної стратегії і регіональної стратегії. Компетенції в умовах

інтелектуального потенціалу реалізуються в процесі здійснення цілеспрямованих дій, які поділені на чотири групи: креативні, когнітивні, технологічні і соціальні.

Групи компетенцій для простоти викладу моделі представлені трьома сферами: знання, вміння і навички, особистісні якості.

У подальшому дослідженні заплановано дослідити кореляцію між рівнем компетентності людського потенціалу та результатами стратегічного управління економічними системами.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dragos Piescu, Competence assessment practices in SHL. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.competencemap.bg/language/en/uploads/files/news\\_\\_0/news\\_\\_a8c52fba2dce90a05768ac34c175c021.pdf](http://www.competencemap.bg/language/en/uploads/files/news__0/news__a8c52fba2dce90a05768ac34c175c021.pdf)
2. Матукова Г. Розвиток професійної компетентності майбутніх фахівців до підприємницької діяльності в умовах ВНЗ / Г. Матукова // – Витоки педагогічної майстерності. – 2012. – Випуск 10. – С. 186-191.
3. Мойсюк Н. Педагогіка: навчальний посібник. / Н.Мойсюк. – Київ. – 2007. – 656с.
4. Ничкало Н. Г. Праця й професійний розвиток особистості: міждисциплінарний аспект / Н. Г. Ничкало // Професійне становлення особистості: проблеми й перспективи : Матер. V між нар. наук.-практ. конф. (22-24 жовтня 2009р.). – Хмельницький, 2009. – С. 31-36.
5. Пахлова И. Модель компетенций как инструмент управления системой кадрового менеджмента организации / И. Пахлова // Альманах современной науки и образования. – No 2 (92). – 2015. – с.97-100.
6. Пермяков О. Е. Развитие систем оценки качества подготовки специалистов: автореф. дис. на соискание ученой степени доктора педагогических наук: спец. педагогика – С.-Пб. – 2009. – 55 с.
7. Сташевський З., Ю. Грицюк Ю. Значення моделей компетенцій у системі управління освітнім проектом підготовки фахівця з інформаційної безпеки [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/24731/1/11-49-55.pdf>
8. Стратегія реформування освіти в Україні: рекомендації з освітньої політики. – К.: К. І.С. – 2003. – 296 с.
9. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. / С. Уиддет, С. Холлифорд // М.: HIPPO. – 2008. – 240с.
10. Шеметова Н. К. Использование модели компетенций как метод принятия управленческих решений в сфере управления персоналом/Н.К. Шеметова // ЭГО: Экономика. Государство. Общество. – 2010. – No 1 (1). – С. 13 -17.

## REFERENCES

1. Dragos Piescu, Competence assessment practices in SHL. [ Електроний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.competencemap.bg/language/en/uploads/files/news\\_\\_0/news\\_\\_a8c52fba2dce90a05768ac34c175c021.pdf](http://www.competencemap.bg/language/en/uploads/files/news__0/news__a8c52fba2dce90a05768ac34c175c021.pdf)
2. Matykova G. (1912). Development of professional competence of future specialists for entrepreneurship in the conditions of higher educational establishments *Origins of pedagogical skill* [in Ukrainian]
3. Moisiejuk N. (2007) *Pedahohyka: navchalnyi posibnyk* [Pedagogy: a tutorial]. Kyiv [in Ukrainian]
4. Nychkalo N. (2009) Work and professional development of the individual: an interdisciplinary aspect *Proceeding of the 5 International Conference Professional formation of a person: problems and prospects* Khmelnytsky [in Ukrainian]
5. Pakhlova I. (2015) The model of competencies as an instrument of management of the organization's personnel management system *Almanac of modern science and education* [in Russian]
6. Permyakov O. E.(2009) *Razvytye sistem otsenky kachestva podgotovky spetsyalystov* [Development of systems for assessing the quality of training specialists] Summery of the Doctoral Thesis. [in Russian]
7. Stashevsky Z., Yu. Gritsyuk Yu. (2009) Value of Competency Models in the Management System of the Educational Project for the Training of Information Security Specialist [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/24731/1/11-49-55.pdf>
8. Strategy for reforming education in Ukraine: recommendations on educational policy (2003) Kyiv [in Ukrainian]
9. Widdet S., Holliford C. (2008) *Rukovodstvo po kompetentsiyam* [Competence Guide] М.: HIPPO [in Russian]
10. Sheremetova N. (2010) The use of the competence model as a method of making managerial decisions in the field of personnel management *Economy. State. Society* No 1 [in Russian]

Одержано 15.03.2018 р.