

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

О. В. ДЕНИСЮК, кандидат економічних наук
(Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця)

Анотація. Розкрито, що теоретичні основи формування та розвитку управлінських компетенцій промислового підприємства включають положення ресурсного, поведінкового та інституціонального підходів. Такий погляд обумовлює основні складові аналітичного забезпечення, вибір відповідних методів і методик аналізу й оцінювання. Особливу увагу приділено аналізу процесів стандартизації на підприємствах, а також розвитку зовнішніх комунікацій.

Ключові слова: аналітичне забезпечення, метод, підприємство, управлінські компетенції, теоретичний підхід, стратегічне управління, стандартизація.

Економічні та соціальні зміни в Україні, врахування досвіду західних теоретиків і практиків – усе це призводить до появи нових підходів до управління промисловими підприємствами, розвитку його виробничого, людського, інноваційного та, вочевидь, стратегічного потенціалу. Управлінські знання набувають ключового значення для створення стійких конкурентних переваг і формування сукупної компетентності підприємства. Теоретичні, методологічні та методичні аспекти формування та розвитку компетенцій підприємства відображені у працях таких зарубіжних і вітчизняних учених, як І. Ансофф, С. Вудрафф, Б. Мільнер, І. Нонака, Н. Ольве, К. Прахалад, Г. Саймон, Р. Санчез, М. Спенсер, П. Сперроу, Х. Такеучі, Г. Хемел, Дж. Ходкінсон та ін. Значну увагу в популярних сьогодні дослідженнях приділено як індивідуальним професійним якостям, знанням і компетенціям менеджменту, так і організаційному досвіду, колективним управлінським здатностям. Поряд із безперервним зростанням значення управлінського потенціалу у створенні конкурентних переваг підприємства, можна констатувати факт необхідності системного погляду на процеси формування та розвитку управлінських компетенцій підприємства, встановлення та управління причинно-наслідковими зв'язками у системі стратегічного управління підприємством. Мета статті полягає в обґрунтуванні аналітичного забезпечення розвитку

управлінських компетенцій, що повинно бути підкріплено потужним теоретичним базисом. Така цілісність, логічність і систематизація сприятимуть створенню універсального інструментарію формування та розвитку стратегічної компетентності вітчизняного промислового підприємства.

Сферами застосування теоретичних підходів у розвитку компетентнісного підходу можна вважати найбільш важливі, ключові питання/проблеми щодо виконання завдань формування управлінських компетенцій підприємства (рис. 1).

Так, ресурсний підхід виокремлює інформаційні ресурси як базу для формування стратегічних знань підприємства. Крім того, такими ресурсами вважаються здатності, що відтворюють відмітні процеси на підприємстві та в його конкурентному середовищі – координувати ресурси та створювати унікальні комбінації з них [5].

Ресурси, що є фундаментом для компетенцій, утворюють їх лише за умови розгляду в контексті процесу діяльності фірми. Під час розробки відповідної стратегії важливо знайти та усвідомити уже існуючі й створювати нові компетенції [4].

Поведінковий підхід зосереджує увагу на когнітивних здатностях осіб, що розробляють і реалізують управлінські рішення, виділяють інтуїтивне та творче пізнання, а також групових, організаційних і міжорганізаційних здат-

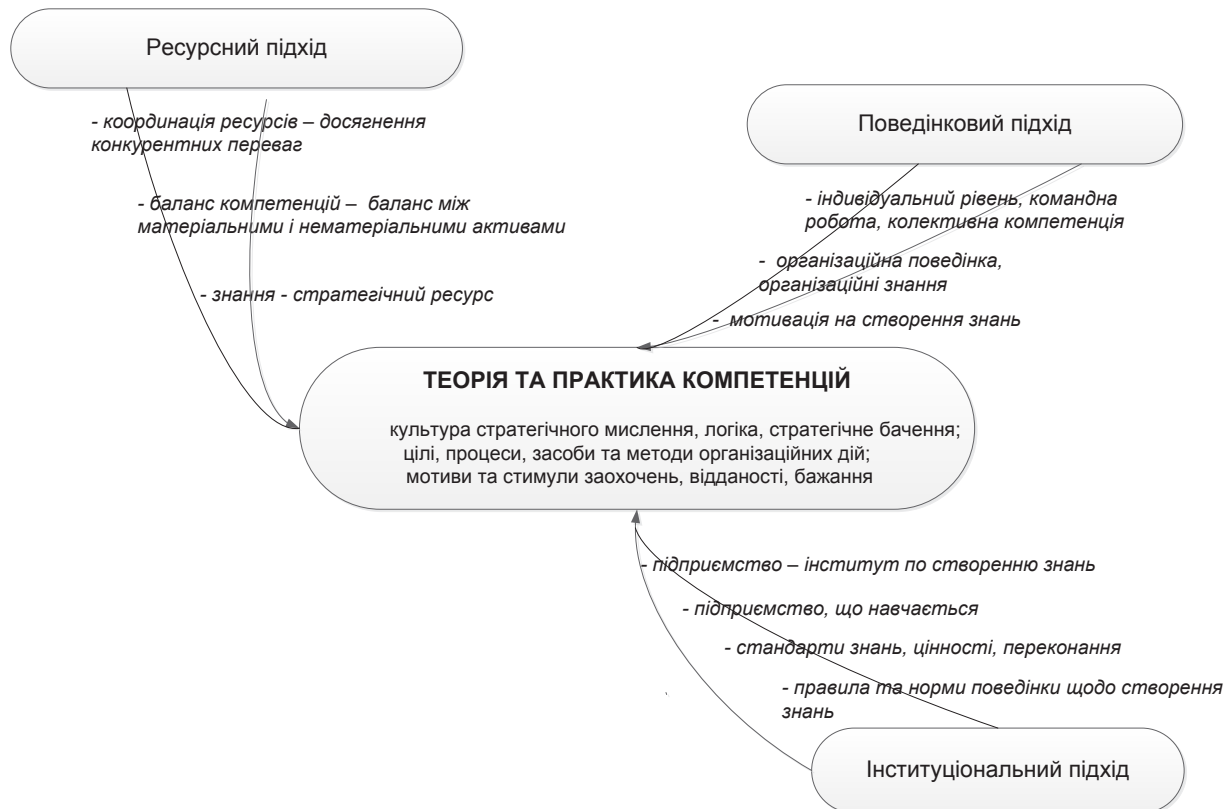


Рис. 1. Теоретичний базис формування та розвитку управлінських компетенцій підприємства

ностях і знаннях. Тому важливе значення надається процесам розподілу локальних знань: у групі або команді – акумуляції, взаємодії, узгодженості, сумісності, консенсусу знань у команді; в організації та між організаціями – через придбання та залучення, засвоєння та збереження, розповсюдження та переносу знань. Такими засобами є спільне обговорення стратегічних рішень і планів, спільні підприємства, бенчмаркінг, навчальні візити та спільні тренінги постачальників і замовників, публічні обговорення проблем [2, 3].

Інституціональний підхід базується на твердженні, що підприємство є інститутом, що має та розробляє установки, правила, норми, стандарти для створення та передачі знань. У такому аспекті підприємство є організацією, що навчається. На таких підприємствах вибір напряму діяльності формується за допомогою стратегічного бачення, що поділяє весь персонал на всіх рівнях ієрархії управління. Інституційний підхід перш за все цікавить як спосіб, за допомогою якого управлінська структура підприємства може інституціоналі-

зувати знання та сформувати певну управлінську компетенцію – стратегічного мислення.

І. І. Бажин [1] відзначає, що на сьогодні конкуренція між компаніями може проявлятися по-різному. Щоб створити та підтримати переваги сьогодні та у майбутньому, організації необхідно перемогти на таких важливих рівнях, як:

- перший рівень (готової продукції та послуг) – боротьба за ринкову частку за допомогою цін і показників діяльності;
- другий рівень (ключових продуктів) – боротьба за швидкість і лідерство при розробці нових функціональних характеристик продуктів);
- третій рівень (ключової компетенції) – можливість створювати нові види бізнесу за рахунок творчого координування навичок і вмінь.

Враховуючи основні положення зазначених підходів, сформовано аналітичне забезпечення розвитку управлінських компетенцій підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Аналітичне забезпечення розвитку управлінських компетенцій підприємства

Підхід	Предмет аналізу й оцінки	Методичне забезпечення
На засадах ресурсного підходу	кваліфікація управлінського персоналу; матеріальні ресурси; нематеріальні ресурси; стан фінансового, інноваційного, виробничого, маркетингового та управлінського потенціалу	Індексні методи для аналізу динаміки основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства; моделювання причинно-наслідкових зв'язків із метою оцінки балансу компетенцій
На засадах поведінкового підходу	система мотивації управлінського персоналу; корпоративна культура; моральний клімат у колективі; стилі управління; взаємодія менеджменту на внутрішньому та міжорганізаційному рівнях	Експертні методи оцінки для виявлення чинників вмотивованості управлінського персоналу на розвиток власних знань, моніторинг (аналіз, спостереження) зв'язків підприємства із стейкхолдерами на основі формування сукупності специфічних показників
На засадах інституціонального підходу	процеси стандартизації знань і менеджменту; система управління підприємством (організаційна структура)	Узагальнення світового досвіду у сфері стандартизації, порівняння фактичного стану із бажаним (експертне оцінювання) на підприємствах України

Аналітичне забезпечення розвитку управлінських компетенцій підприємства ґрунтується на ідеях досягнення балансу компетенцій у процесах розвитку підприємства, а також стандартизації процесів управління та стандартизації управлінських знань. Процес стандартизації сьогодні має обмежений характер і стосується переважно уніфікації і стандартизації управлінських документів, що повинно забезпечувати налагодження ефективних зв'язків між керуючим і керованим середовищем, забезпечує своєчасну та достовірну інформацію про поведінку чи стан об'єктів управління.

Основними причинами повільного розповсюдження визнаних у всьому світі стандартів на українських промислових підприємства є переважно таке: повільні темпи зростання обсягів виробництва у галузі, а також неплатоспроможний попит на продукцію; відсутність і недостатність фінансування розробки та впровадження систем якості, а також проведення сертифікації підприємств; слабка пропаганда переваг існуючих міжнародних стандартів; низька готовність переважної частини менеджменту до використання методів управління якістю.

Основними причинами слабкого впровадження систем менеджменту якості українськими підприємства є: недостатня ефек-

тивність організаційної структури, загальної нормативної культури, стилів і методів менеджменту; низький рівень професіоналізму менеджменту на підприємствах України; недостатня увага керівництва підприємств до важливості проблем якості.

До машинобудівних підприємств, у яких впроваджено та ефективно діє система управління якістю (про що свідчить наявність відповідних сертифікатів, а також тексти аудиторських висновків), належать: ДП «Завод Електроважмаш» (висока вимогливість до дотримання технологій із кожної операції, проведення повномасштабних випробувань готової продукції); ПАТ «Турбоатом» (створення умов для ефективної роботи співробітників, їх навчання, стимулювання ініціативи та професійного зростання); ПАТ «ХАРП» (задоволення потреб усіх споживачів щодо якості та строків постачання, повний комплекс перевірки якості продукції включає оцінку за п'ятьдесятьма параметрами) тощо.

Що стосується інших управлінських стандартів, то їх запровадження поодиноким характером.

Враховуючи внутрішні та зовнішні джерела розвитку управлінських компетенцій підприємства, було сформовано систему показників (індексів) розвитку процесів створення власних, придбання та залучення компетен-

цій. Такі показники дають усебічне уявлення про процеси формування управлінських компетенцій на підприємстві, дозволяють сформувати конкретні методи їх розвитку.

Складова створення власних компетенцій містить сукупність показників, спрямованих на виявлення тенденцій розвитку внутрішнього інноваційного потенціалу, аналізу системи управління, що враховує навчання та розвиток управлінських знань, розвиток методичного забезпечення управління ними, використання управлінських стандартів і стандартів управління знаннями, а також результати використання усього арсеналу засобів розвитку компетенцій відповідно до обраного напрямку. Складова залучення компетенцій містить показники розвитку партнерської бази та партнерських програм, співробітництва, економічних результатів від заходів аутсорсингу, консалтингу та бізнес-коучінгу. Складова придбання компетенцій відображає основні результати, що отримує підприємство завдяки процесам приєднання, злиття та поглинання.

Апробацію запропонованої методики було проведено на базі Публічного акціонерного товариства «ХАРП», що спеціалізується на виробництві підшипників, і входить до складу компанії УПЕК (Українська промислова енергетична компанія), а також Публічного акціонерного товариства «Турбоатом», що не є інтегрованим.

Проведені розрахунки за обраними підприємствами показали різні результати, що свідчить про актуальність ідеї балансу компетенцій. Отримуючи переваги за рахунок інтеграційних процесів, ПАТ «ХАРП» здійснює обмежений розвиток за складовими створення власних і залучення компетенцій. Водночас ПАТ «Турбоатом», отримавши нульові значення за показниками придбання компетенцій, активізує свою діяльність у засобах навчання та оцінювання управлінських знань і компетенцій, нарощування власного інноваційного потенціалу, активної політики співробітництва та партнерства.

Застосування сформованого аналітичного інструментарію підтверджує те, що процес формування та розвитку управлінських компетенцій підприємства є складним як з по-

зиції організації, так і з позиції контролю та оцінювання. Аналіз проводиться переважно за досягнутими результатами та повинен доповнюватися оцінкою відповідних причинних процесів.

Аналіз розвитку управлінських компетенцій двох машинобудівних підприємств дозволив виокремити головні пріоритети: розвиток управлінського персоналу (відсутність або низька ефективність програм навчання, формальних підходів до цього процесу, невідповідність сучасним вимогам, обмеженість методів навчання та розвитку тощо), ефективність застосування методів бенчмаркінгу в управлінській діяльності, забезпеченість методичною документацією в сфері управління знаннями (а також у сфері формування та розвитку управлінських знань), методичне забезпечення оцінювання інтелектуального капіталу (інтелектуальних активів зокрема), що зумовлено обмеженістю аналітичного інструментарію.

У першу чергу різниця за групами показників обумовлена фактором інтегрованості підприємства, однак невисокі результати отримані також за групою показників створення власних компетенцій. У обох підприємств вони є нижчими за можливе середнє значення, а отже, можна констатувати факт наявності слабких місць у використанні та удосконаленні власних знань і досвіду, створенні нових знань за рахунок інновацій (технологій та продуктів), проведенні досліджень і побудови ефективної системи навчання.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бажин И. И. Управление изменениями / И. И. Бажин. – Х. : Консум, 2006. – 384 с.
2. Нонака Икуджиро. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах : [пер. с англ.] / Нонака Икуджиро, Такеучи Хиротака. – М. : ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 384 с.
3. Спенсер М. Компетенции на работе : [пер. с англ.] / М. Лайл, М. Спенсер, С. Спенсер-мл. – М. : НІРРО, 2005. – 384 с.
4. Ходкинсон Дж. П. Компетентная организация: психологический анализ процесса стра-

- тегического менеджмента : [пер. с англ.] / Дж. П. Ходкинсон, П. Р. Сперроу. – Х. : Гуманитарный центр, 2007. – 392 с.
5. Хэмел Г. Стратегическая гибкость : [пер. с англ.] / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил. – С.Пб. : Питер, 2005. – 384 с.

О. В. Денисюк, кандидат экономических наук (Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця). **Аналитическое обеспечение развития управленческих компетенций предприятия.**

Аннотация. Раскрыто, что теоретические основы формирования и развития управленческих компетенций промышленного предприятия включают положения ресурсного, поведенческого и институционального подходов. Такой взгляд обуславливает основные составляющие аналитического обеспечения, выбор соответствующих методов и методик анализа и оценивания. Особенное внимание уделено анализу процессов стандартизации на предприятиях, а также развитию внешних коммуникаций.

Ключевые слова: аналитическое обеспечение, метод, предприятие, управленческие компетенции, теоретический подход, стратегическое управление, стандартизация.

O. V. Denisyuk, Cand. Econ. Sci. (Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics). **Analytical support of enterprise managerial competensies development.**

Summary. The article reveals that the theoretical basis for forming and development of managerial competencies includes the statements of resource, behavioral and institutional approaches. Such point of view determines the main elements of analytical support, the choice of appropriate methods and methodology of analysis and evaluation. Particular attention is paid to the analysis of standardization processes of the enterprise as well as to the development of external communications.

Keywords: analytical support, method, company, management competence, theoretical approach, strategic management, standardization.