

УДК 658:005.336.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.13>**Грузіна І.А.**

доктор економічних наук, доцент

Харківський національний економічний університет
імені Семена КузнецяORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8156-1090>

ДЕСКРИПТИВНИЙ ПІДХІД ДО СТРУКТУРУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті розглянуто переваги використання дескриптивного підходу до структурування компетентності організації, як передумови її успішної діяльності. Обґрунтовано доцільність реалізації методу експертних оцінок шляхом групового опитування для визначення складових, груп та підгруп компетенцій у межах складових та ієрархії їх розташування; визначення компетенцій організації за ознаками їх прояву у діяльності. Розроблено рекомендації щодо формування експертної групи, визначення мінімально необхідної кількості експертів, головним критерієм відбору яких зазначено рівень їх компетентності. Реалізація детально описаної процедури групового опитування експертів дозволила: виділити п'ять складових організаційної компетентності: синергетичну, базову, ключову, стратегічну та функціональну; віднести за змістом звернення до останньої групи фінансових, управлінських, виробничих, маркетингово-збутових компетенцій та компетенцій з управління персоналом; групи особистісно-соціальних та діяльнісних компетенцій віднести до базової складової компетентності; менеджерські компетенції (керівника) та спеціальні компетенції (фахівця) віднести до підгруп у межах групи діяльнісних компетенцій базової складової компетентності та сформулювати на підставі цього ієрархічну структуру організаційної компетентності.

Ключові слова: організація, компетентність, управління, ефективність, життєвий цикл.

Постановка проблеми. Вимірювання успішності діяльності організації можливе традиційним шляхом розгляду показників результативності: оборот, прибуток, частка ринку та інших. Разом з тим сьогодні виключної важливості для керівників та власників бізнесу набувають питання визначення чинників, що обумовлюють досягнення запланованих показників та їх позитивну динаміку. Унікальні організаційні знання, навички, досвід функціонування та спроможність вирішувати складні завдання, комбінація цінних ресурсів, технологій, інструментів або наявність відкритого до них доступу, за умови досягнення певного рівня прояву в організаційній поведінці, створюють практично невідтворювані конкурентами переваги та дозволяють стверджувати про компетентність організації на певних ринках або у конкретних умовах. Не існує та навряд чи буде сформований у майбутньому універсальний підхід до визначення організаційних компетенцій внаслідок широкої різноманітності властивостей кожної організації, особливостей її діяльності та підходу до управління. Складно відокремити ключові компетенції, відрізнити їх від синергетичних або базових, попередньо зібрати у групи для оцінки та визначення загального рівня компетентності організації та ймовірності успішного досягнення її стратегічних і тактичних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням вимірювання ефективності діяльності організації присвячена велика кількість праць науковців. Але лише їх частка акцентує увагу на необхідності дослідження компетенцій та визначення загального рівня компетентності організації, як передумови досягнення нею високих результатів діяльності та чинника ефективного функціонування у довгостроковій перспективі. У цьому контексті доцільно відзначити праці таких науковців. Афанасьєв М. В. [1], який акцентував увагу

на пошуку ефективних шляхів управління розвитком організацій, вважаючи критично важливою при цьому оцінку їх актуального стану. Верба В. А. [2] підкреслювала важливість оцінки організаційних компетенцій у процесі визначення потенціалу організації до розвитку, зазначаючи про існування проблем з їх ідентифікацією. Пешко А. В. [3] розробив збалансовану систему показників, яку доцільно використовувати при формуванні стратегії розвитку організацій і підприємств, яка, однак, не враховує їх компетенції, як один із ключових чинників успіху. Плоха О. Б. [4] досліджувала теоретичні аспекти формування компетенцій в організаціях, що є корисним для розуміння їх сутності, змісту та значення у забезпеченні ефективної організаційної діяльності. Пономаренко В. С., Гонтарева І. В. ті інші автори [5] розглядали сутність та значення компетентності у забезпеченні ефективності розвитку вітчизняних організацій. Незважаючи на суттєвий науковий доробок, існує багато питань, що потребують подальших досліджень, зокрема, щодо визначення способів ідентифікації компетенцій, формування їх ієрархії та регулярної оцінки з метою здійснення коригуючих заходів у контексті забезпечення ефективного функціонування організацій.

Мета статті полягає у розробці методичного підходу до структурування компетентності організації, тобто визначення її складових для подальшого аналізу та оцінювання потенціалу організації до функціонування у трансформаційних умовах економіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Прагнення врахувати більше думок експертів щодо необхідних компетенцій призвело до формування широкого їх переліку, що може ускладнити оцінювання, їх впровадження у практику, провокуючи додаткові фінансові та часові витрати.

Організації можуть бути компетентними за окремою компетенцією, їх групою, або декількома групами. Рідко зустрічаються такі, які можна назвати компетентними за усіма складовими компетенціями, однак, усвідомлення вузьких місць, визначення компетенцій, що потребують розвитку на певній стадії життєвого циклу (ЖЦ), підвищує шанси на ринковий успіх.

Аналіз теоретичних здобутків щодо класифікації компетенцій організації, компаративний аналіз практики їх застосування у різних видах бізнесу дозволив висунути гіпотезу про необхідність структурування компетентності, яку фахівці з менеджменту вважають передумовою успішної діяльності організацій [1–4; 6; 7]. Для цього доцільним вважається використання методів експертних оцінок. Складність проведення експертизи, пов'язана з відносною новизною проблематики дослідження, обумовила реалізацію методу шляхом групового опитування експертів (рис. 1).

Результатом реалізації Кроку 1.1 є конкретизація мети проведення експертизи: визначення структури організаційної компетентності: складових, груп та підгруп компетенцій у межах складових та ієрархії їх розташування; визначення компетенцій організації за ознаками прояву у діяльності; визначення пріоритетних управлінських завдань за стадіями ЖЦ організації.

На Кроці 1.2 формуються вимоги до обрання експертів. Для проведення опитування з метою формування структури компетентності на рівні організації, визначення напрямів її трансформації з акцентом на позицію організації на кривій ЖЦ, доцільним є залучення фахівців-практиків, які приймають участь у процесі прийняття рішень, мають відповідний досвід та рівень кваліфікації. Оскільки сформульовані висновки повинні мати наукове обґрунтування, необхідним є залучення експертів-науковців, які володіють теоретичним базисом з управління організаціями. Отже, головним критерієм відбору експертів є визначення їх компетентності.

Високою об'єктивністю відрізняється процедура кількісної оцінки рівня компетентності експертів.

У межах дослідження пропонується використання методики, запропонованої у [10]. Вибір пояснюється тим, що, по-перше, вона не обмежує множину кількісно вимірюваних критеріїв компетентності $C = \{c_i : i = 1, n\}$, що свідчить про її адаптованість під цілі та особливості різних досліджень. По-друге, дозволяє підтвердити рівень компетентності експерта емпіричним шляхом, відрізняється простотою проведення розрахунків. Коефіцієнт компетентності експерта C є апроксимацією залежності $C = f(y_1, y_2, \dots, y_n)$ і може мати для встановлених критеріїв такі ранги: дуже низька компетентність (ДНК = 1 – 2 бали); низька компетентність (НК = 3 – 4 бали); середня компетентність (СК = 5 балів); висока компетентність (ВК = 6 – 7 балів); дуже висока компетентність (ДВК = 8 – 9 балів) [10]. За допомогою оцінки певних характеристик можна скласти уявлення щодо рівня компетентності експерта та підтвердити доцільність його включення до складу групи. У разі ДНК та НК експерта не рекомендується включати до складу групи з проведення експертизи.

На Кроці 1.3 визначається склад та розмір експертної групи. Для встановлення меж чисельності експертів у групах використовуються спеціальні способи розрахунку, виходячи із припущення, що додавання до групи кожного нового експерта змінює групову оцінку на 5–10%. Інакше додаткове включення недоцільно. Слід враховувати і можливість забезпечення необхідної кількості експертів певного рівня компетентності.

Щодо досягнення встановлених на Кроці 1.1 цілей, то, з урахуванням встановленого рівня достовірності дослідження, група експертів нараховувала 20 осіб. Маючи на меті розробку рекомендацій зі створення компетентних організацій та забезпечення ефективності їх функціонування незалежно від сфери діяльності, форми власності та ринку, доцільним є вибір представників організацій різних форм власності, масштабу, виду діяльності.

Експертну групу складали керівники різних рівнів управління та науковці, які працюють з проблемати-

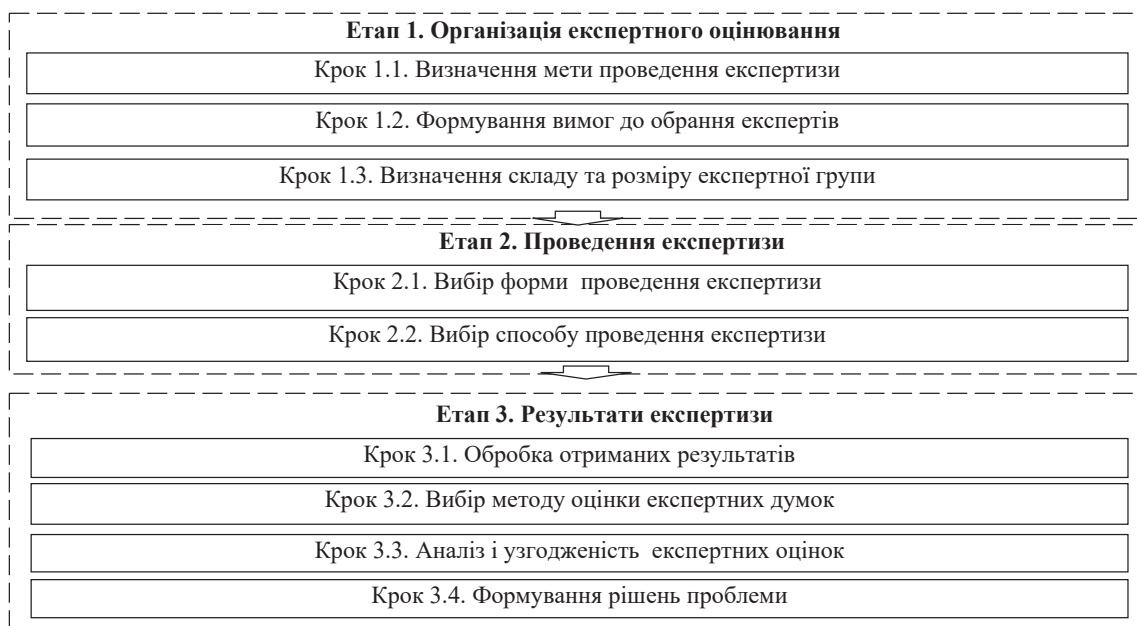


Рисунок 1 – Послідовність етапів проведення експертного оцінювання [8–9]

кою створення організацій, забезпечення ефективного функціонування шляхом своєчасного вирішення управлінських завдань. Це пояснюється тим, що формування структури компетентності, виявлення необхідних її складових, узгодження їх зі стратегією діяльності або її коригування з огляду на наявні компетенції – є завданнями у межах повноважень керівників. Щодо науковців, то, окрім практичного досвіду, приймався показник наявності досвіду участі у подібних експертизах.

Наступним етапом є проведення експертизи, початком якого є визначення форми проведення. Допустимим вважається використання анкетного способу збирання індивідуальних оцінок з узагальненою оцінкою думок усіх експертів. Визначення способу проведення експертизи обумовлене характером оцінюваної інформації, можливістю її отримання та інтерпретації, лімітом часу на експертизу. То ж доцільним є проведення комбінованого очного та онлайн анкетування (відповідно до вподобань експерта).

На Кроці 3.1 після опитування експертів здійснюється обробка результатів. Вихідною інформацією є результати заповнення експертами анкет, що піддаються логічний перевірі, підрахунку отриманих відповідей та оцінок, аналізу змістовних обґрунтувань думок експертів. Метою обробки є отримання узагальнених даних та нових знань щодо компетенцій та компетентності організації.

Крок 3.2 присвячений вибору методу оцінки експертних думок. Для досягнення цілей експертизи використовувався метод ранжирування, результатом якого є формування, на основі знань та досвіду експерта, послідовності переваг, числовим виразом думки експерта є ранг альтернативи у послідовності.

Обов'язковою під час аналізу результатів експертизи є оцінка ступеню узгодженості думок експертів, що проводиться у межах Кроку 3.3. Інструментом оцінки виступають показники, розрахунок яких залежить від застосовуваних типів шкал. Якщо експертиза проводиться із застосуванням середньозважених групових оцінок, то для визначення ступеня узгодженості думок експертів використовується коефіцієнт варіації. Групова оцінка вважається узгодженою, якщо коефіцієнт варіації менше 33%

У разі застосування рангових шкал для оцінки узгодженості думок експертів у групі розраховується дисперсійний коефіцієнт конкордації, значення якого змінюється у діапазоні $[0 \div 1]$. При значенні коефіцієнту більше за 0,5, узгодженість думок експертів вважається достатньою. Часто з цією ж метою розраховується ентропійний коефіцієнт конкордації, значення якого, знаходячись у діапазоні $[0 \div 1]$, характеризує суттєву ступінь узгодженості думок експертів при наближенні до 1. Якщо різниця у думках експертів несуттєва, описані коефіцієнти дають приблизно однакову міру узгодженості. Для підвищення рівня об'єктивності результатів визначення ступеня узгодженості думок експертів доцільним є використання методу комплексного аналізу коефіцієнтів. З огляду на кількість думок експертів (> 2) та необхідність визначення ступеню їх узгодженості, розраховувалась середньозважена значущість (γ_i) для кожної компетенції (формула 1), що допомогла визначити найважливіші компетенції [10].

$$\gamma_i = \sum_{j=1}^m x_{ij} / \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m x_{ij} \quad (1)$$

де x_{ij} – оцінка, надана j -им експертом i -й компетенції;
 n – кількість компетенцій;
 m – кількість експертів;
 i – порядковий номер компетенції;
 j – порядковий номер експерта.

Крок 3.4 є узагальнюючим на шляху вирішення завдань для досягнення цілей, сформульованих на першому етапі експертного оцінювання (рис. 1). Досягнення першої мети – визначення структури організаційної компетентності за складовими передбачає розв'язання 3 задач. Перша сформульована як визначення складових компетентності. Проведенню оцінки середньозваженої значущості думок експертів має передувати формування матриці оцінок визначення складових організаційної компетентності. Оцінка значущості кожної компетенції проводилась за такою шкалою: ранг 3 присвоювався компетенції, що відноситься до першого рівня ієрархії у формуванні компетентності; ранг 2 – компетенції другого рівню; ранг 1 – компетенції, яка використовується для детального опису інших. Аналіз значень середньозваженої оцінки експертами компетенцій демонструє схильність до виділення 5 складових компетентності: синергетичної, базової, ключової, стратегічної та функціональної.

Коефіцієнт варіації (V) характеризує ступінь узгодженості думок експертів щодо важливості компетенцій. Його значення на рівні 28,18% знаходиться в межах 22 – 33%, що відображає помірну узгодженість думок. Це дозволяє впевнено визначити у структурі компетентності організації 5 складових (синергетичну, базову, ключову, стратегічну, функціональну).

Наступним завданням процедури структурування компетентності є визначення її груп та підгруп. Ступінь узгодженості думок експертів визначалась за шкалою Харрінгтона, що є універсальною та може використовуватись для оцінки різних показників якісного характеру.

Вирішення другого завдання передбачає знаходження кількісної оцінки експертами складу компетенцій, що формують групи та підгрупи у межах складових організаційної компетентності. За результатами опитування за змістом звернення до функціональної складової компетентності організації відносяться групи фінансових, управлінських, виробничих, маркетингово-збутових компетенцій та компетенції з управління персоналом. Групи особистісно-соціальних (м'яких) та діяльнісних (професійних) компетенцій віднесено до базової складової компетентності. Щодо менеджерських / лідерських компетенцій (керівника) та спеціальних / специфічних компетенцій (фахівця), то їх віднесено експертами до підгруп у межах групи діяльнісних (професійних) компетенцій базової складової компетентності.

Використання шкали Харрінгтона дозволило розподілити простір компетенцій за складовими / групами / підгрупами компетентності, з огляду на що стає можливим усвідомлення змісту компетентності та розуміння характеру взаємозв'язку між елементами структури (табл. 1).

Таблиця 1 – Розподіл компетенцій за складовими, групами та підгрупами

№ з/п	Складові компетентності (групи, підгрупи)	Перелік компетенцій у межах складових (груп, підгруп)
1	Синергетична складова	
1.1		Компетенція лідерства та організаційної влади (впливу)
1.2		Підприємницька компетенція (розуміння комерційних принципів, інноваційність, рішучість, стратегія, аналіз та вирішення проблем управління)
1.3		Організаційно-управлінська компетенція (планування та організованість, організаційна поведінка)
2	Ключова (унікальна) складова	
2.1		Компетенція досвіду
2.2		Компетенція управління знаннями
2.3		Компетенція ресурсного забезпечення
2.4		Поведінкова компетенція (забезпечення позиції організації на ринку, швидкість реакції)
3	Стратегічна складова	
3.1		Адаптаційна компетенція
3.2		Компетенція конгруентності
3.3		Інноваційна компетенція
3.4		Компетенція генерації організаційного знання (забезпечуючи досягнення синергетичних ефектів, сприяє формуванню унікального корпоративного знання, що є необхідною умовою виникнення інших ключових компетенцій)
4	Функціональна складова	
4.1	Управлінські компетенції	
4.1.1		Компетенція організації управління
4.1.2		Компетенція інформатизації управлінської праці
4.1.3		Компетенція організації та координації праці
4.2	Виробнича компетенція	
4.3	Фінансова компетенція	
4.4	Маркетингово-збутові компетенції	
4.4.1		Компетенція організаційного забезпечення маркетингово-збутової діяльності
4.4.2		Компетенція стратегічної орієнтації (спрямованості) маркетингово-збутової діяльності
4.4.3		Компетенція інформаційного забезпечення маркетингово-збутової діяльності
4.4.4		Компетенція забезпечення товарної пропозиції
4.4.5		Компетенція забезпечення комунікацій
4.5	Компетенції управління персоналом	
4.5.1		Компетенція забезпечення персоналом
4.5.2		Компетенція організації та координації дій персоналу
4.5.3		Компетенція навчання та розвитку персоналу
5	Базова складова	
5.1	Особистісно-соціальні (м'які) компетенції	
5.1.1		Особистісна компетенція
5.1.2		Соціальна компетенція
5.2	Діяльнісні (професійні) компетенції	
5.2.1	Керівника (управлінські, менеджерські, лідерські)	
5.2.1.1		Бізнес-компетенція
5.2.1.2		Організаторська компетенція
5.2.1.3		Компетенція переконання та впливу
5.2.1.4		Компетенція орієнтації на досягнення (результат)
5.2.2	Фахівця (спеціальні, специфічні)	
5.2.2.1		Компетенція професійної впевненості
5.2.2.2		Компетенція ресурсності
5.2.2.3		Компетенція організованості

Висновки. Усвідомлення необхідності формування структури компетентності, розуміння її складових та характеру взаємозв'язків між ними, обумовили застосування описативного підходу до структурування компетентності організації методом експертних оцінок. Це дозволило скласти уявлення про складові компетентності, виділити групи у межах функціональної та базової складових, обґрунтувати розподіл на підгрупи діяльнісних компетенцій та представити ієрархію компетенцій. Наповнення її рівнів, що ґрунтується на груповій думці експертів, дозволить точніше від-

образити та усвідомити склад структури компетентності організації. Ієрархічний характер розташування складових обумовлений їх взаємозв'язком та можливістю набуття впродовж періоду функціонування організації та проходження стадій ЖЦ. Уточнення класифікації компетенцій з їх розподілом за складовими структури компетентності дозволить скласти адаптивний динамічний перелік, який може бути доповнений, скорочений, перегрупований у контексті актуальних тенденцій ринку та цілей організації, без втрати корисності та актуальності.

Список використаних джерел:

1. Афанасьєв М. В., Рогожкін В. Д., Рудика В. І. Управління розвитком підприємства: монографія. Харків : ВД «Інжек», 2003. 179 с.
2. Верба В. А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. *Проблеми науки*. 2004. № 7. С. 23–28. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html> (дата звернення: 18.08.2022).
3. Пешко А. В. Збалансована система показників у формуванні стратегії розвитку організацій і підприємств : монографія. Київ : КВІЦ, 2007. 272 с.
4. Плоха О. Б. Теоретичні аспекти формування компетенцій в організаціях. *Економіка розвитку*. 2010. № 1(53). С. 47–50.
5. Пономаренко В. С., Афанасьєв М. В., Гонтарева І. В. та ін. Економіка підприємства: компетентність і ефективність розвитку: монографія / за ред. В. С. Пономаренка. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 176 с.
6. Азаренков Г. Ф., Каткова К. В. Ключові компетенції промислового підприємства. *Причорноморські економічні студії: економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 17. С. 83–86.
7. Расвневая О. В. Управление развитием предприятия: методология, механизмы, модели: монография. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
8. Паршин Ю. І. Методологічні аспекти проведення експертизи на підприємствах гірничодобувної галузі. *Економічний вісник НДУ*. 2010. № 3. С. 95–102.
9. Introduction to Expert Systems. URL: <https://nou.edu.ng/coursewarecontent/CIT474%20Expert%20systems.pdf> (дата звернення: 12.06.2025).
10. Величко О. М., Коломієць Л. В., Гордієнко Т. Б., Шевцов А. Г., Карпенко С. Р., Габер А. А. Методика оцінки компетентності експертів з урахуванням характеристик невизначеності даних. *Металургійна та гірничорудна промисловість*. 2014. №3 (288). С. 135–137.

References:

1. Afanasyev M. V., Rohozhkin V. D., Rudyka V. I. (2003) *Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva: monohrafiya* [Management of enterprise development: a monograph]. Kharkiv: VD "Inzhek", 2003. 179 p. (in Ukrainian)
2. Verba V. A. (2004) *Problemy identyfikatsiyi kompetentsiy pidpryyemstva* [Problems of identifying enterprise competences]. *Problemy nauky*, no. 7, pp. 23–28. (in Ukrainian)
3. Peshko A. V. (2007) *Zbalansovana systema pokaznykiv u formuvanni stratchiyi rozvytku orhanizatsiy i pidpryyemstv* : monohrafiya [Balanced scorecard in the formation of the development strategy of organisations and enterprises: a monograph.]. Kyiv : KVITs, 272 p. (in Ukrainian)
4. Plokh O. B. (2010) *Teoretychni aspekty formuvannya kompetentsiy v orhanizatsiyakh* [Theoretical aspects of competence development in organisations]. *Ekonomika rozvytku*, no. 1(53), pp. 47–50. (in Ukrainian)
5. Ponomarenko V. S., Afanasyev M. V., Hontareva I. V. ta in. (2013) *Ekonomika pidpryyemstva: kompetentnist i efektyvnist rozvytku: monohrafiya* [Enterprise economics: competence and development efficiency: a monograph] / za red. V. S. Ponomarenka. Kharkiv: Vyd. KhNEU, 176 p. (in Ukrainian)
6. Azarenkov H. F., Katkova K. V. (2017) *Klyuchovi kompetentsiyi promyslovoho pidpryyemstva* [Key competences of an industrial enterprise]. *Prychornomorski ekonomichni studiyi: ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy*, vol. 17, pp. 83–86. (in Ukrainian)
7. Rayevnyeva O. V. (2006) *Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva: metodolohiya, mekhanizmy, modeli: monohrafiya* [Enterprise development management: methodology, mechanisms, models: a monograph]. Kharkiv: VD "INZhEK", 496 p. (in Ukrainian)
8. Parshyn Yu. I. (2010) *Metodolohichni aspekty provedennya ekspertyzy na pidpryyemstvakh hirnichodobuvnoyi haluzi* [Methodological aspects of conducting an expert examination at mining enterprises]. *Ekonomichnyy visnyk NDU*, no. 3, pp. 95–102. (in Ukrainian)
9. Introduction to Expert Systems. Available at: <https://nou.edu.ng/coursewarecontent/CIT474%20Expert%20systems.pdf> (accessed: 12.06.2025).
10. Velychko O. M., Kolomyets L. V., Hordiyenko T. B., Shevtsov A. H., Karpenko S. R., Haber A. A. (2014) *Metodyka otsinky kompetentnosti ekspertiv z urakhuvannyam kharakterystyk nevyznachenosti danykh* [A methodology for assessing expert competence with regard to data uncertainty characteristics]. *Metallurgicheskaya y hornorudnaya promyshlennost*, no. 3 (288), pp. 135–137. (in Ukrainian)

A DESCRIPTIVE APPROACH TO STRUCTURING THE ORGANISATION'S COMPETENCE

The article considers the advantages of using a descriptive approach to structuring the competence of an organisation as a prerequisite for the successful functioning of modern organisations. The expediency of implementing the method of expert assessments through a group survey to determine the components, groups and subgroups of competencies within the components and the hierarchy of their arrangement; to determine the competencies of the organisation by the signs of their manifestation in the activity is substantiated. Recommendations were developed for the formation of an expert group, determination of the minimum number of experts, the main selection criterion for whom is the level of their competence. The implementation of the procedure of group survey of experts described in detail in the article allowed: to identify five components of organisational competence: synergistic, basic, key, strategic and functional; to refer the groups of financial, managerial, production, marketing and sales competences and competences in personnel management to the functional component of competence; to refer the groups of personal-social (soft) and operational (professional) competences to the basic component of competence; to refer managerial / leadership competences to the functional component of competence, and form a hierarchical structure of organisational competence on this basis. It is specified that the form and content of the levels of the organisation's competence structure, based on the group opinion of experts, will allow more accurately representing and understanding its composition. It is substantiated that the hierarchical nature of the arrangement of components is due to their interconnection and the possibility of gradual acquiring during the period of the organisation's functioning and passing through the stages of life cycle. Clarifying the classification of competences with their distribution by components of the competence structure will allow compiling an adaptive dynamic list that can be added, reduced, regrouped in the context of current market trends and organisational goals, without losing its usefulness and relevance.

Keywords: organisation, competence, management, efficiency, life cycle.

JEL classification: D21, M1, M2, M5