



# ЕКОНОМІКА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 331.108.45

Нікітін Ю.О.,  
*д.т.н., завідувач відділу*  
Рукас-Пасічнюк В.Г.,  
*к.е.н., м.н.с. відділу*  
Мельник М.В.,  
*провідний інженер відділу*  
*відділ інновацій та трансферу технологій*  
*Інститут надтвердих матеріалів ім. В.М. Бакуля НАН України*

## МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК HR-ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НАУКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Nikitin Yu.O.,  
*dr.sc.(techn.), head at the department*  
Rukas-Pasichnyuk V.H.,  
*cand.sc.(econ.), junior research fellow at the department*  
Melynk M.V.,  
*leading engineer of the department,*  
*department of innovation and transfer technology*  
*Institute for Superhard Materials V. Bakul NAS Ukraine*

## MODEL OF CORPORATE COMPETENCE AS HR-TOOLS OF INNOVATION DEVELOPMENT OF THE SCIENTIFIC ORGANIZATION

**Постановка проблеми.** В умовах високої конкуренції, ускладнення наукових технологій зростають вимоги до компетенцій персоналу наукової організації, які мають бути джерелом генерації нових знань, ідей, пошуку нестандартних та ефективних шляхів діяльності та розвитку наукової організації.

Керівники наукових організацій, шукаючи відповіді на запитання, як втримати чи розвинути конкурентні переваги своїх організацій в швидко мінливих умовах навколишнього середовища і ситуаціях невизначеності, приходять до розуміння того, що розвиток інноваційних компетенцій персоналу є одним із ключових факторів активізації інноваційної діяльності наукової організації.

Ефективним HR-інструментом інноваційного розвитку наукової організації та його персоналу може послужити розробка та застосування моделі корпоративних компетенцій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні одним із найефективніших підходів до управління персоналом та організації в цілому є компетентнісний підхід опису, оцінки та розвитку персоналу, в рамках якого поведінка людини розглядається в якості проявів його компетенцій [1], що дозволяє сформувати модель корпоративних компетенцій.

Використання моделей корпоративних компетенцій широко поширене в міжнародній діловій практиці. Багато організацій у світі на власному досвіді переконалися в ефективності та доцільності впровадження моделі корпоративних компетенцій як HR-інструменту системи управління персоналом, який знаходиться в центрі уваги при формуванні стратегії розвитку організації і представляє центральний елемент, ґрунтуючись на якому організація формує конкурентні переваги [2].

Не дивлячись на те, що в даний час моделям корпоративних компетенцій відводиться важлива роль у політиці управління персоналом та організацією в цілому, має місце неоднозначне розуміння різними авторами визначення «корпоративна модель компетенцій» та класифікації компетенцій, які

можуть входити до складу моделі корпоративних компетенцій, що ускладнює можливості застосування цього HR-інструменту до розвитку інноваційної діяльності організації.

**Постановка завдання.** Проаналізувати запропоновані різними авторами визначення «модель корпоративних компетенцій» і класифікації компетенцій, які можуть входити до складу моделі корпоративних компетенцій та запропонувати удосконалений методологічний підхід до формування моделі корпоративних компетенцій з метою розвитку інноваційних компетенцій персоналу та активізації трансферу інноваційних розробок в науковій організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перелік та опис компетенцій персоналу, що необхідні організації, впливають з її місії, стратегічних цілей, організаційної культури та стилю управління, в кожній організації вони свої, унікальні. Їх потрібно розробляти під конкретну організацію із залученням в цю роботу менеджерів і ключових співробітників.

Можна, звичайно, спробувати адаптувати готовий список "типових" компетенцій, але ймовірність, що вони будуть відповідати унікальному набору умов конкретної організації і сприяти її розвитку, в цьому випадку невелика. Тому, для забезпечення організації конкурентними перевагами та реалізації довгострокових планів розвитку персоналу необхідним стає формування в організації моделі корпоративних компетенцій.

Проаналізувавши та узагальнивши підходи різних авторів (табл. 1) до визначення «модель корпоративних компетенцій», розуміємо під цим - розроблений під конкретну організацію набір компетенцій, із зазначенням прояву конкретних індикаторів поведінки, якими повинен володіти персонал організації для ефективного виконання поставлених перед ним професійних завдань відповідно з корпоративною культурою і цілями організації для підвищення її конкурентоспроможності та ефективної реалізації тактичних і стратегічних цілей.

Щоб бути ефективною, модель повинна мати просту структуру, бути ясною і легкою для розуміння. В цілому модель компетенцій повинна включати в себе не більше 10-12 компетенцій. Якщо їх буде більше, то модель компетенцій буде складна в застосуванні [3].

Таблиця 1

Визначення «модель корпоративних компетенцій»

№	Джерело	Визначення поняття
1.	[2]	інтегрована система знань, навичок і здібностей управлінського персоналу, сформованих в процесі навчання та накопиченого у практичній діяльності професійного досвіду.
2.	[4]	набір компетенцій, який необхідний організації для вирішення поставлених перед нею завдань або працівникові для виконання певної роботи.
3.	[5]	набір якостей, навичок і знань, необхідних для успішного виконання даної роботи в даній організації.
4.	[6]	повний набір характеристик, що дозволяє людині успішно виконувати функції, що відповідають його посаді.
5.	[7]	набір ключових характеристик, необхідних співробітникам для успішного досягнення стратегічних цілей організації.
6.	[8]	надлишковий набір компетенцій, який дозволить складати профілі посад і порівнювати між собою співробітників організації.
7.	[9]	система компетенцій, опрацьована за рівнями та спеціалізаціями, з конкретним описом проявів цих компетенцій у професійній діяльності.
8.	[3]	набір компетенцій, необхідних для успішного виконання даної роботи в даній організації. Модель компетенцій може включати в себе самі різні знання, вміння, навички і індивідуально-особистісні характеристики.

Джерело: складено авторами

Модель корпоративних компетенцій унікальна для кожної організації, вона переглядається, трансформується, розвивається і коригується разом з її розвитком, а в ідеалі - з випередженням.

Наявність в організації моделі компетенцій для окремих посад і категорій співробітників дозволяє ґрунтовним чином описати, якими компетенціями повинні володіти співробітники і в яких конкретних проявах поведінки це має відбиватися.

В таблиці 2 представлено результати аналізу класифікацій компетенцій, що можуть входити в модель корпоративних компетенцій. І хоч різні автори класифікують компетенції, що можуть входити в модель корпоративних компетенцій, за однаковими ознаками, назви даних компетенцій дещо відрізняються.

Інноваційна діяльність наукової організації, яка направлена на створення і впровадження інноваційної продукції та технологічних процесів вимагає від персоналу наукової організації розвитку як ключових корпоративних компетенцій професійної діяльності, так і інноваційних корпоративних компетенцій.

«Інноваційні компетенції - сукупність передових знань, унікальних умінь і навичок, базованих на психофізіологічних особливостях та ціннісно-смыслових установках особистості, які під впливом внутрішніх і зовнішніх мотиваторів, безперервного навчання та саморозвитку, коли особистість здатна

і готова демонструвати максимально найкращий спосіб їх використання для генерації нових ідей, створення / трансферу / впровадження інновації» [12].

Таблиця 2

Класифікація компетенцій, що можуть входити в модель корпоративних компетенцій

№	Джерело	Назва компетенцій	Ознаки
1.	[10]	1. Ключові чи базові	1. Володіють всі співробітники організації, незалежно від рівня та специфіки роботи.
		2. Управлінські (менеджерські, лідерські)	2. Володіють керівники організації різних рівнів.
		3. Професійні (технічні)	3. Володіють співробітники, які працюють на тих чи інших конкретних посадах.
2.	[5]	1. Організаційні	1. Застосовні до будь-якої посади в організації.
		2. Посадові	2. Для окремих посад.
		3. Управлінські	3. Поширюються на всіх керівників організації.
3.	[11]	1. Корпоративні	1. Універсальні для всіх співробітників організації.
		2. Функціональні	2. Конкретні для кожної окремо взятої функції.
		3. Менеджерські	3. Компетенції необхідні для ефективного керівництва.
4.	[9]	1. Корпоративні	1. Загальні для всіх співробітників організації.
		2. Управлінські	2. Необхідні для успішного виконання функцій керівника в організації.
		3. Професійні	3. Необхідні для якоїсь окремо взятої посади.

Джерело: складено авторами

Важливим напрямком розвитку інноваційної діяльності наукової організації є створення умов для розвитку інноваційних компетенцій персоналу щодо трансферу інноваційних розробок.

Аналіз існуючих підходів до формування моделей корпоративних компетенцій організації дав змогу удосконалити методологічний підхід до формування моделі корпоративних компетенцій з метою розвитку інноваційних компетенцій персоналу організації, який включає три основні етапи (рис. 1).

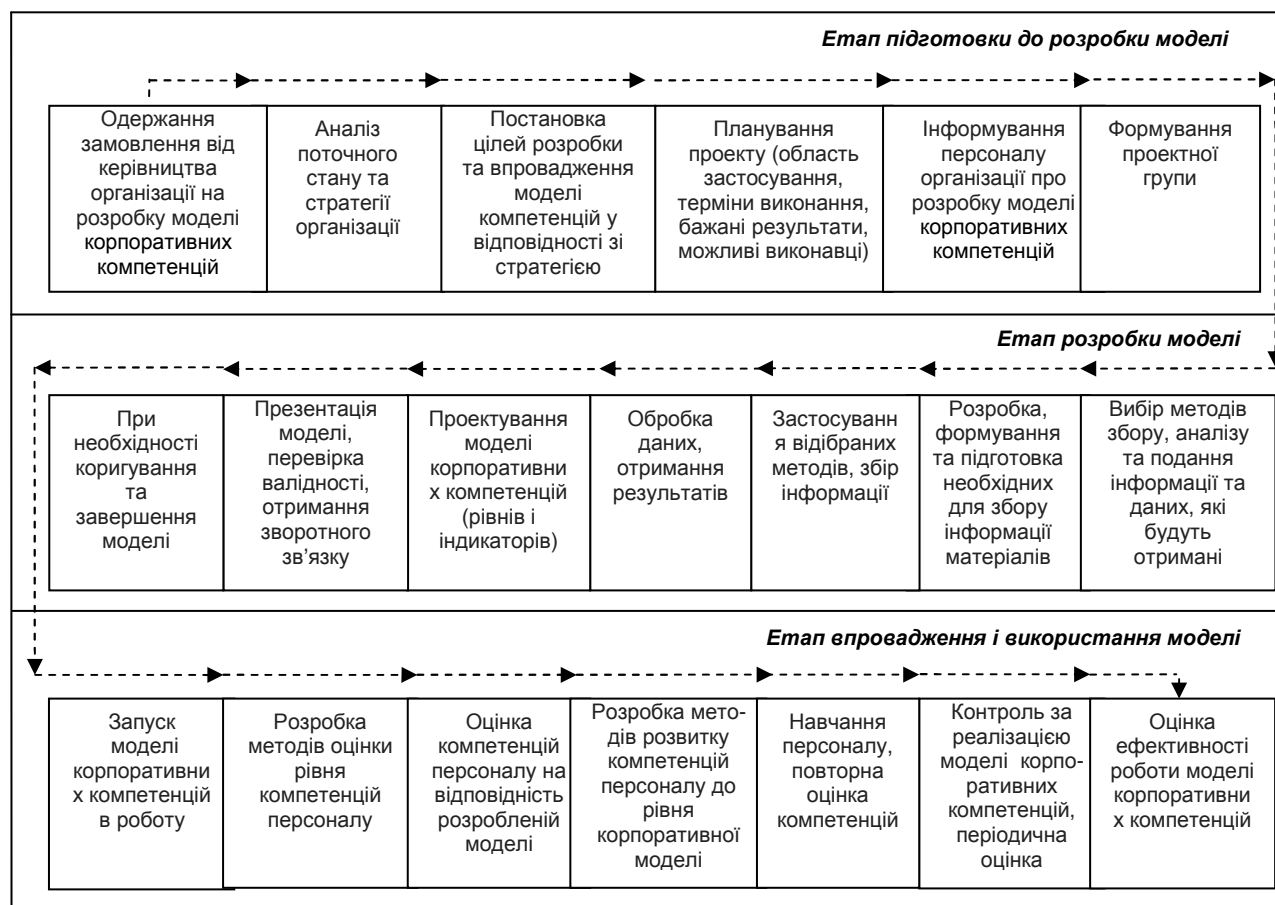


Рис. 1. Методологічний підхід до формування моделі корпоративних компетенцій

Джерело: розроблено авторами

З метою підвищення якості обробки та зменшення часу отримання результатів методологічний підхід формування моделі корпоративних компетенцій персоналу організації використовує сучасні інтегровані веб-технології для розробки відбіркових інтерв'ю, тестів, центрів оцінки, управління розвитком моделі корпоративних компетенцій.

Встановлено, що ефективність впровадження моделі корпоративних компетенцій персоналу організації залежить від мотиваційного стимулювання персоналу організації до розвитку корпоративних компетенцій. Аналіз чинників та особливостей мотивації персоналу різних організацій показав, що моделям мотивації, які застосовуються на українських підприємствах бракує інноваційності, вони сфокусовані на застарілу філософію та методологію до визначення винагороди за концепцією «посадового» підходу та матеріального стимулювання працівників. Моделі мотивації персоналу українських підприємств, за винятком поодиноких, не розглядають розвиток мотиваційних чинників підвищення розвитку інноваційних компетенцій персоналу, створення внутрішнього інноваційного середовища підприємства та інноваційної організаційної культури, яка відповідає підприємству інноваційного типу [13].

Використовуючи запропонований методологічний підхід, розроблено модель корпоративних компетенцій наукових працівників наукової організації НАН України щодо трансферу інноваційних розробок (рис. 2).

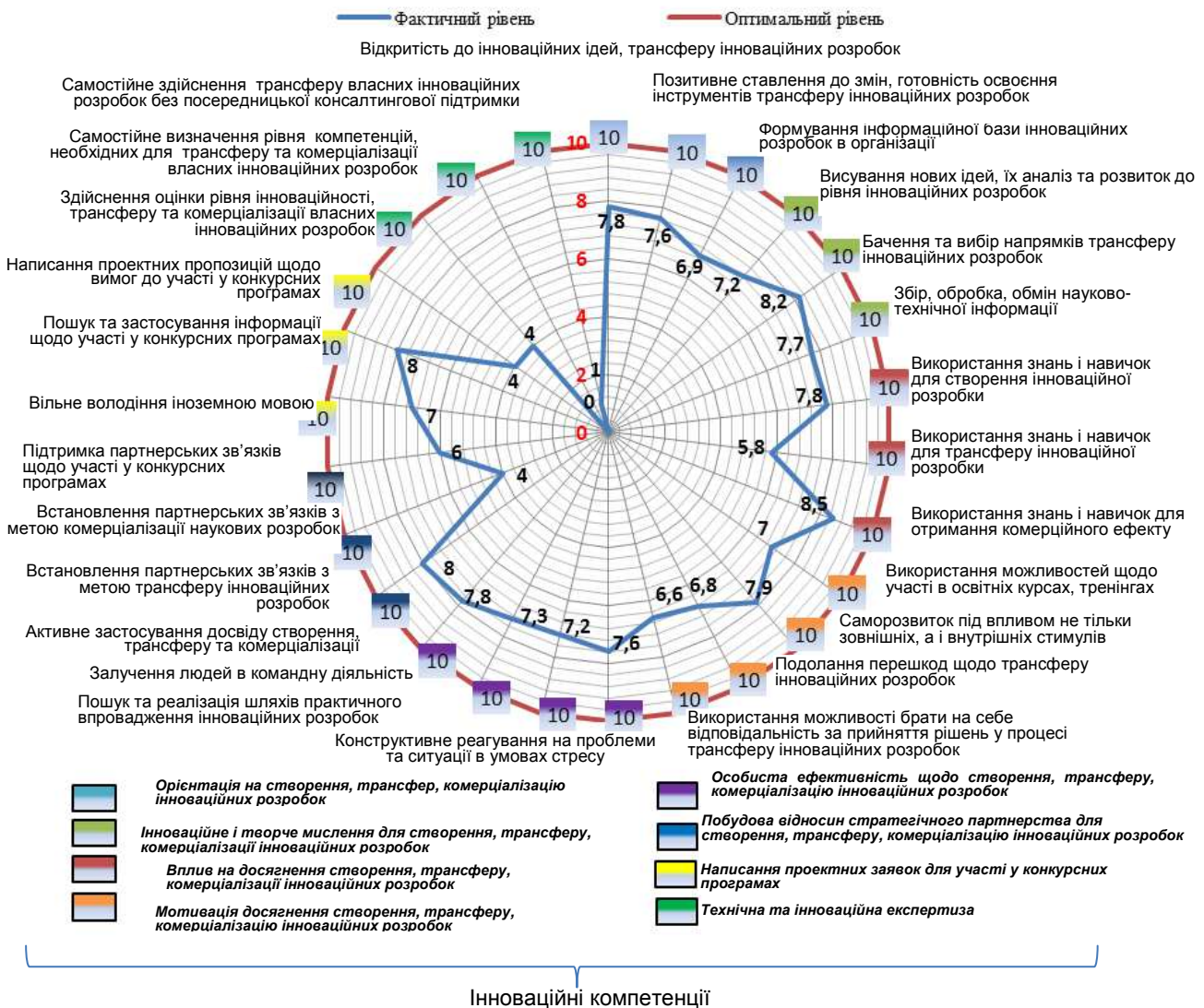


Рис. 2. Модель корпоративних компетенцій наукових працівників наукової організації НАН України щодо трансферу інноваційних розробок

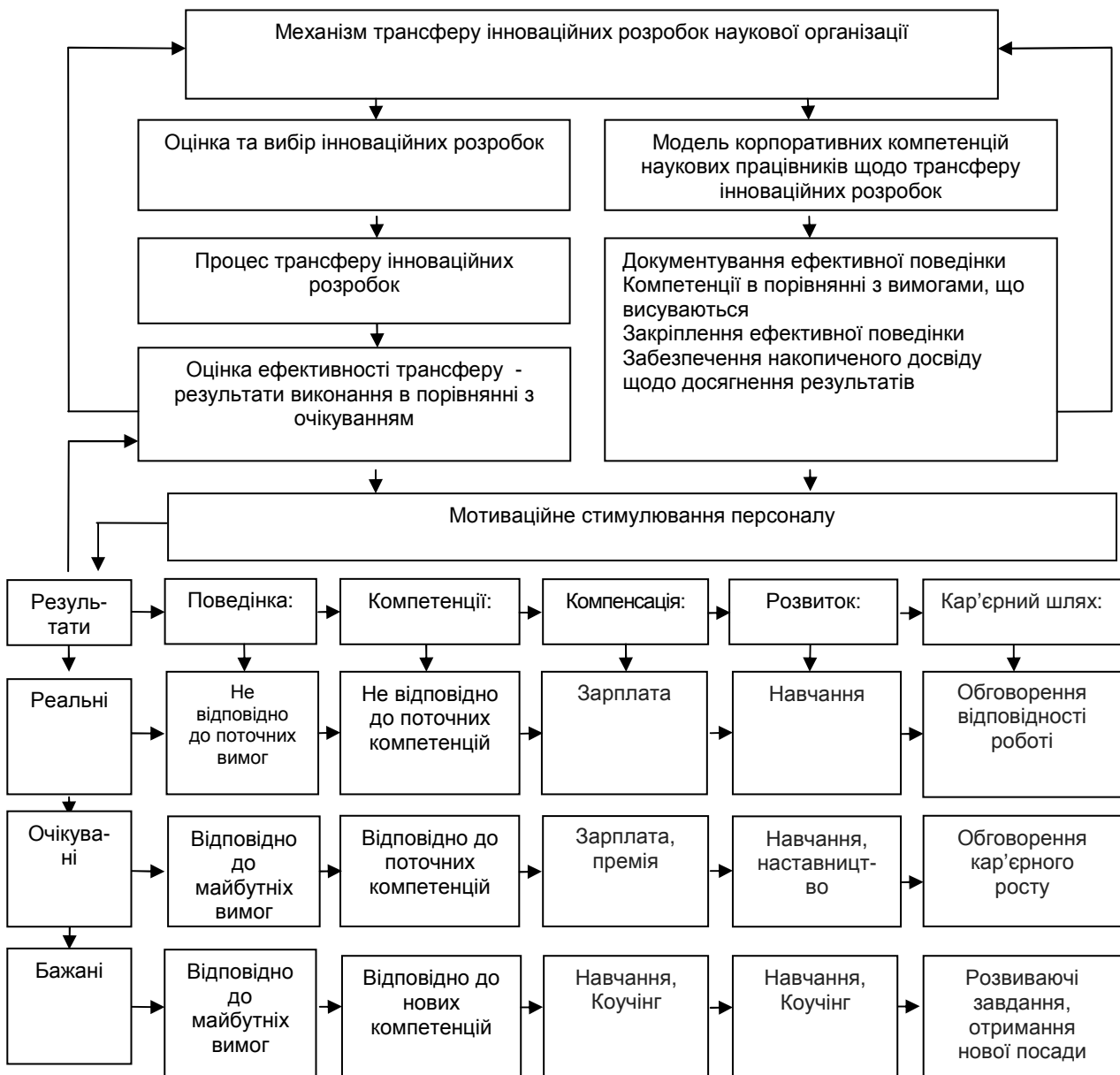
Джерело: розроблено авторами

Формування моделі корпоративних компетенцій наукових працівників наукової організації НАН України щодо трансферу інноваційних розробок здійснювалось в два етапи. На першому етапі на основі експертної оцінки було встановлено 21 компетенцію та 109 індикаторів поведінки, які увійшли у розширену модель. На другому етапі за допомогою аналізу даних, отриманих під час прямого спостереження виконання завдань та інтерв'ю з отримання поведінкових прикладів, модель була

спрощена до 8 компетенцій (орієнтація на створення; інноваційне і творче мислення; вплив на досягнення; мотивація досягнення; особиста ефективність; побудова відносин стратегічного партнерства; написання проектних заявок для участі у конкурсних програмах; технічна та інноваційна експертиза) та 26 індикаторів поведінки.

З метою спрощення отримання результатів корпоративних компетенцій наукових працівників наукової організації НАН України запропоновано відмову від фізичних опитувальних форм (друковані опитувальні анкети) на користь електронних веб-форм з наступним автоматичним підрахунком та виводом результату у графічну діаграму. Таким чином, було вирішено проблему он лайн автоматизованого оцінювання наукових працівників наукової організації НАН України, коли працювала схема: вчений → центр оцінки → підрахунок результатів оцінювання → вчений (отримання результату оцінювання триває декілька днів, що необхідні на обробку фізичної форми опитування), спростивши отримання результату до схеми: вчений → миттєве отримання результату.

Подальший розвиток розробленої моделі корпоративних компетенцій із застосуванням системи управління ефективністю (Performance Management System – PMS) сприятиме підвищенню ефективності трансферу інноваційних розробок наукової організації за рахунок мотиваційного стимулювання пріоритетної поведінки наукових працівників щодо розвитку інноваційних компетенцій (рис. 3).



**Рис. 3. Система управління розвитком моделі корпоративних компетенцій наукових працівників наукової організації**

Джерело: розроблено авторами

Застосування системи управління розвитком інноваційних компетенцій персоналу наукової організації, які входять до моделі корпоративних компетенцій, дозволяє оцінювати як реальні, очікувані, так і бажані результати трансферу інноваційних розробок та зміщувати акцент оцінки поведінки наукових працівників наукової організації відповідно із поточних до майбутніх вимог інноваційного розвитку наукової організації.

**Висновки з проведеного дослідження.** Для інноваційного розвитку наукової організації необхідним стає розробка моделі корпоративних компетенцій наукових працівників, яка включає кластер інноваційних компетенцій щодо створення та трансферу інноваційних розробок наукової організації.

Запропоновано удосконалений методологічний підхід до формування моделі корпоративних компетенцій, з метою розвитку інноваційних компетенцій наукових працівників наукової організації із використанням веб-технологій.

Розроблено модель корпоративних компетенцій наукових працівників наукової організації НАН України щодо трансферу інноваційних розробок, яка, на відміну від відомих, включає інноваційні компетенції наукових працівників щодо створення та трансферу інноваційних розробок.

Запропоновано систему управління розвитком моделі корпоративних компетенцій наукових працівників наукової організації, яка дозволяє оцінювати як реальні, очікувані, так і бажані результати трансферу інноваційних розробок та зміщувати акцент оцінки поведінки наукових працівників наукової організації відповідно із поточних до майбутніх вимог інноваційного розвитку наукової організації.

### Література

1. Мирошніченко А.Н. Управление персоналом в современных условиях: вызовы времени [Электронный ресурс] / А.Н. Мирошніченко. – Режим доступа: [http://free.megacampus.ru/xbookm0022/index.html?go=part-012\\*page.htm](http://free.megacampus.ru/xbookm0022/index.html?go=part-012*page.htm)
2. Ксенофонтова Х.З. Построение моделей компетенций управленческого персонала на предприятиях корпоративного типа / Х.З. Ксенофонтова // Известия ПГПУ им. В.Г. Белинского. – 2011. – № 24. – С. 331-335.
3. Википедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org>
4. Корпоративная культура [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.c-culture.ru/magazine/?i=14&t=46>
5. Корпоративные компетенции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.staff.ua/recruiting/drugie-uslugi/korporativnie-kompetencii>
6. Володина Н. Модель компетенций – это не сложно [Электронный ресурс] / Володина Н. // Кадровик РУ. – 2008. – № 6-2007. – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=9037>
7. Леонова О.В. Компетентностный подход как способ управления персоналом предприятия военно-промышленного комплекса / Леонова О.В., Колосова О.В. // Вестник ТГТУ. – 2010. – Том 16. – № 4. – С. 993-1000.
8. Корпоративные компетенции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://arborcg.org/product/hr?chapter=1443600>
9. Создание и использование корпоративной модели компетенций с помощью ББТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.vsep.ru/bbt/model\\_komp.html](http://www.vsep.ru/bbt/model_komp.html)
10. Юрий Д. Компетенции специалиста [Электронный ресурс] / Д. Юрий. – Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/professionalnye-kompetentsii/kompetentsii-spetsialista.html>
11. Особенности внедрения модели компетенций // «HRMagazine». – 2009. – №11 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.hrm.ua/article/osobennosti\\_vnedrenija\\_modeli\\_kompetencij](http://www.hrm.ua/article/osobennosti_vnedrenija_modeli_kompetencij)
12. Никитин Ю.А. Компетентностный подход и инновационные компетенции персонала как основа инновационного развития организации / Никитин Ю.А., Рукас-Пасичнюк В.Г. // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 12 – С. 48–56.
13. Нікітін Ю.О. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств / Нікітін Ю.О., Рукас-Пасичнюк В.Г. // Актуальні проблеми економіки – 2014. – № 4.– С. 238–246.

### References

1. Miroshnichenko, A.N. "Manage staff in the modern conditions: the challenges of the time", available at: [http://free.megacampus.ru/xbookm0022/index.html?go=part-012\\*page.htm](http://free.megacampus.ru/xbookm0022/index.html?go=part-012*page.htm)
2. Ksenofontova, Kh.Z., (2011), "Construction of models of competencies of managerial staff at the enterprises of corporate type", *Izvestiya PGPU im. V.G. Belinskogo*, no. 24, pp. 331-335.
3. Wikipedia, available at: <https://ru.wikipedia.org>
4. "Corporate culture", available at: <http://c-culture.ru/magazine/?i=14&t=46>
5. "Corporate competence", available at: <http://staff.ua/recruiting/drugie-uslugi/korporativnie-kompetencii>
6. Volodina, N. (2008), "Competence model – it's not difficult", *Kadrovik RU*, no. 6-2007, available at: <http://kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=9037>
7. Leonova O.V. and Kolosova O.V. (2010), "Competence approach as a way of managing enterprise personnel military-industrial complex", *Vestnik TGTU*, Vol. 16, no. 4, pp. 993-1000.
8. "Corporate competence", available at: <http://arborcg.org/product/hr?chapter=1443600>
9. "Creation and use of a corporate competency model using the BBT", available at: [http://vsep.ru/bbt/model\\_komp.html](http://vsep.ru/bbt/model_komp.html)

10. Yuriy, D. "Competences of the specialist, available at: <http://smart-edu.com/professionalnye-kompetentsii/kompetentsii-spetsialista.html>

11. "Features introduction model of competency" (2009), *Journal «HRMagazine»*, no.11, available at: [http://hrm.ua/article/osobennosti\\_vnedrenija\\_modeli\\_kompetencij](http://hrm.ua/article/osobennosti_vnedrenija_modeli_kompetencij)

12. Nikitin, Yu.A. and Rukas-Pasichniuk, V.H. (2014), "Competence approach and innovative competence of the staff as a basis for innovative development organization", *Actual problems of economy*, no. 12, pp. 48–56.

13. Nikitin, Yu.A. and Rukas-Pasichniuk, V.H. (2014), "Modern models and mechanisms of motivation Ukrainian enterprises", *Actual problems of economy*, no. 4, pp. 238–246.

УДК 338.3 +330.341.1

Азарова А.О.,  
к.т.н., професор кафедри менеджменту  
та безпеки інформаційних систем,  
заступник декана факультету менеджменту  
з наукової роботи та міжнародної співпраці

Касіяненко В.Х.,  
д.фіз-мат.н., професор кафедри загальної фізики та фотоники  
Жалін Ю.О.  
Вінницький національний технічний університет

## КОМПЛЕКСНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА ПОКРАЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗАСОБАМИ ІЄРАРХІЧНОГО ЦІЛЬОВОГО ОЦІНЮВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ СППР

Azarova A.O.,  
cand.sc.(eng.), professor at the department of management and  
security of information systems, deputy of dean at the faculty  
of management science and international cooperation

Kasiyanenko V.Kh.,  
dr.sc.(phys. & math.), professor at the department  
of general physics and photonics  
Zhalin Yu.O.

Vinnitsia National Technical University

## COMPLEX TARGET PROGRAM FOR IMPROVING INNOVATIVE ATTRACTIVENESS OF THE ENTERPRISE BY MEANS OF HIERARCHICAL TARGET EVALUATION OF ALTERNATIVES ON THE BASIS OF MODERN DSS

**Постановка проблеми.** Економічний розвиток національного господарства та його складових у сучасних умовах усе більше залежить від технологічних зрушень на базі інновацій. Уміння формувати й ефективно використовувати інноваційний потенціал стає вирішальним фактором забезпечення конкурентоспроможності та розвитку вітчизняних підприємств. Інновації втілюються як в матеріальному вигляді (нові або поліпшені вироби, технології, обладнання, матеріали, джерела енергії тощо), так і в нематеріальному вигляді як поліпшення організації праці і управління, підвищення кваліфікації кадрів.

Для задоволення потреб споживачів за такими категоріями, як ціна і якість керівництву підприємства необхідно приваблювати вільні грошові засоби потенційних інвесторів. Дослідження інноваційної привабливості підприємства (ІПП) дає відповідь на питання потенційного інвестора щодо прибутковості вкладання вільних грошових засобів у дане підприємство.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі значну увагу приділено дослідженням інноваційної привабливості підприємства, зокрема, визначено підходи до оцінювання ефективності інновацій та методичне забезпечення інноваційної діяльності. Вивченням та дослідженням питань із даної проблематики займаються такі відомі українські та зарубіжні вчені, як