

галузей. Доцільно сприяти розширенню сфери застосування праці у сільській місцевості, розвитку підприємств з переробки сільськогосподарської продукції, підприємств торгівлі і побуту. Потрібна підтримка і розвиток малих підприємств та самозайнятості населення, оскільки вони, не потребуючи особливо високих затрат, забезпечують роботою працівників і службовців, звільнених з великих підприємств. Регіональні програми зайнятості мають носити характер інвестиційних програм зайнятості. Вони мають перетворитися з програм боротьби з безробіттям у комплексні програми стимулювання зайнятості.

Література

1. Державний комітет статистики. Статистичний щорічник України за 2003 р.
2. Ходзінський К. Сучасний стан праці в Україні. "Економіка України", 2004, № 8. – С. 57.
3. Ліванова Е. Демографічний колапс. "Урядовий кур'єр" 2004, № 40. – С. 11.

УДК 331.101.262

*Доц. І.П. Мойсеєнко, канд. екон. наук –
Львівський інститут МАУП*

КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ У ТРАНСФОРМАЦІЙНОМУ УПРАВЛІННІ

Типи ключових компетенцій та рівні їх формування. Характеристики управлінських компетенцій, критерії їх оцінювання, обґрунтовуємо їх використання для формування інтелектуального капіталу підприємства.

Ключові слова: трансформаційне управління, соціальна компетенція, ключова компетенція, компоненти компетенцій, типи ключових компетенцій.

Doc. I.P. Mojsejenko – Lviv Institute of IAPM

Key competences in trans formation management

The article describes the types of key competences and levels of their formation. The characteristics of management competences are determined, the criteria of their evaluation, their usage for formation for the intellectual capital of the enterprise.

Keywords: Transformation Management, social competence, competence components, types of key competences.

Трансформаційне управління, спрямоване на зміну цінностей, виникло з еволюцією теорій управління, переходом до економіки знань, впровадженням систем управління знаннями, ростом конкуренції та динамікою зовнішніх процесів.

Трансформаційне управління у системі управління знаннями передбачає орієнтацію на зміну цінностей та управлінських підходів на усіх рівнях організації. При цьому розрізняють два параметри розвитку управлінських компетенцій: самостійність та кооперація. "Довгострокова позитивна трансформація соціальних відносин вимагає балансу між чужими та власними очікуваннями, між самореалізацією та адаптацією, між різними поведінковими акціями, такими як "грати роль" та "брати на себе роль". Це передбачає наявність можливості та готовності до автономних самодостатніх дій" [2]

Управлінська компетенція розглядається як соціальна компетенція, яка відображає як горизонтальні кооперативні відносини, так і вертикальні ком-

петенції впливу "зверху – вниз" та "знизу – вгору". До основних концепцій управління, які використовують в сучасній практиці бізнесу, відносять "процесний підхід", методології Balanced Scorecard, EVA, ABC, електронну комерцію, інформаційні портали та knowledge management (КМ, або управління знаннями УЗ), яка є найважливішою технологією, що визначає парадигму менеджменту в цілому.

Проблеми у трансформаційному управлінні пов'язані з формуванням управлінських компетенцій:

- ідентифікацією елементів наявних та формуванням нових компетенцій;
- використанням наявних способів вимірювання управлінських компетенцій (тестування, опити, інтерв'ю, рольові ігри тощо) для формування довгострокових позитивних відносин;
- формуванням позитивного світогляду як на індивідуальному, так і на командному рівнях;
- використанням методик самооцінки та розвитку творчого потенціалу, лінгвістичного програмування тощо.

У загальному випадку управління знаннями – це процес, за допомогою якого організація накопичує багатство, опираючись на свої інтелектуальні чи засновані на знаннях організаційні та ринкові активи, а також інтелектуальну власність підприємства.

Мета системи управління знаннями полягає у встановленні балансу між суспільними потребами (вимогами ринку), гуманітарним розвитком працівників та специфічними завданнями розвитку інтелектуального потенціалу організації. На рис. 1 представлено послідовність етапів впровадження управління знаннями, залежно від розміру бізнесу (малий чи великий) [1].

Персоніфікований підхід до побудови системи УЗ означає, що головне в КМ – це лише інфраструктура. Цей підхід передбачає безпосереднє спілкування між працівниками, виявлення, а згодом і передача неформальних знань на зборах, тренінгах та нарадах. Крім цього створюють умови для передачі передового досвіду та вироблення нових системних знань. Основне завдання такої СУЗ – виявлення, зберігання та використання знань персоналу.

Технологічний підхід до побудови СУЗ використовують для великих підприємств, які нагромадили великий обсяг даних про виробництво, постачальників та клієнтів, які розміщені у різних функціональних підрозділах, але дані відрізняються від знань точністю. Знання – це точна інформація з даної проблеми. Система, яка здатна сформулювати відповідь на запит – це і є система управління знаннями з єдиним інформаційним простором, у якій для кожного управління визначається коло потреб, права доступу, параметри пошуку та ключові компетенції.

Загальний перелік етапів впровадження СУЗ передбачає на першому етапі – визначення ключових працівників, які реально зацікавлені та будуть впроваджувати ідеї управління знань [4]. На другому етапі здійснюється оцінка інтелектуальних активів персоналу, структурних активів, ринкових активів та інтелектуальної власності [5].

Контрольний список активів підприємства включає: ринкових: марка обслуговування, марка товару, корпоративна марка, "свої люди", покупці,

"прихильники – пропагандисти", повторні угоди, портфель замовлень, механізми розподілу, ліцензійні угоди; людських: освіта, професійна кваліфікація, робочі навички та знання; інфраструктурні активи: корпоративна культура, управлінські процеси, інформаційні технології, мережеві системи зв'язку; інтелектуальна власність: патент, авторське право, програмне забезпечення, права на дизайн, ноу-хау, товарні знаки, знаки обслуговування.

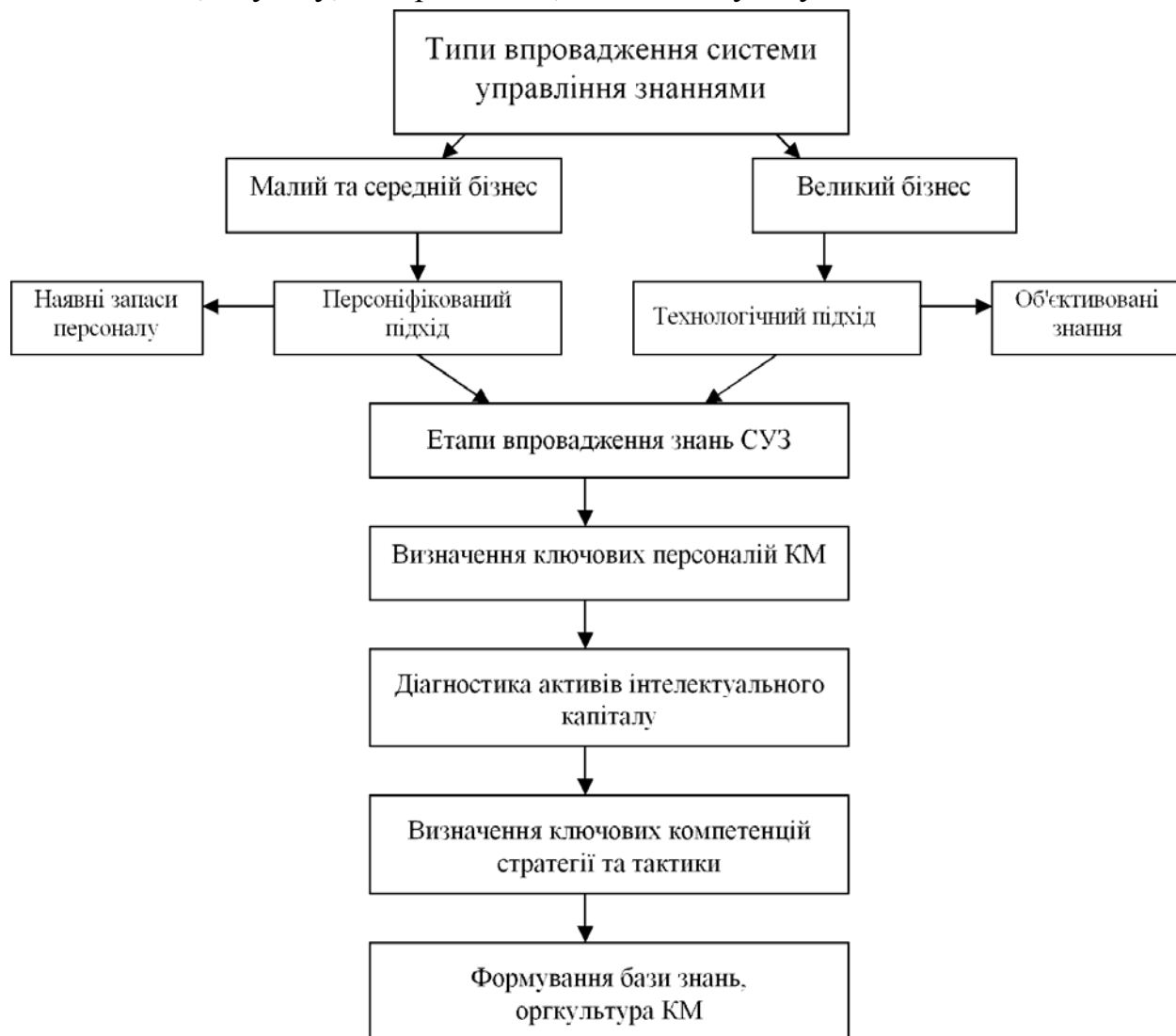


Рис. 1. Побудова системи управління знаннями

На третьому етапі розробляються ключові компетенції тактичного та стратегічного плану, сценарій та технологічні рішення УЗ, визначаються основні механізми УЗ, нові обов'язки персоналу, пов'язані з УЗ. На четвертому етапі реалізуються плани впровадження УЗ, змінюється зміст та характер вхідних інформаційних потоків, каталогізуються ресурси та визначається доступ до інформації, проводяться навчально-розвиткові програми. Впроваджуються нові технологічні рішення.

Найважливішим результатом впровадження знань повинно стати отримання якісних змін та формування конкурентних переваг, які забезпечуються ключовими компетенціями. "Система управління знаннями не є затратною частиною ведення справ, а вносять активний вклад у ланцюг доданої якості організації" [1, с. 3].

У дослідженнях у галузі "УЗ" "КМ" та "системи УЗ" розрізняють поняття "управління знаннями" – як функціональну задачу з галузі інформаційних технологій та "менеджмент знань" – коли приймається політика виявлення певних знань персоналу та "системи управління знаннями", коли визначається баланс між поєднанням людського фактора та інформаційних технологій. Таким чином, СУЗ виконують дві функції: соціальну та технологічну. Соціальна проявляється у тому, щоб перетворити скриті знання (ініціативу, досвід, пам'ять та інтелект) персоналу в явні, об'єктивовані, структуровані знання, що належать фірмі. Технологічна функція передбачає таке використання інформаційних технологій, яке б створило умови працівникам для отримання конкурентних переваг у виробленні соціальних (управлінських, ключових компетенцій).

Швейцарські вчені Р. Вундерер та П. Дік розглядають соціальну компетенцію як здатність (вміння) і готовність (бажання) людей ставитися до себе і своїх партнерів конструктивно. Незалежно від стремління до співпраці, та з урахуванням ситуації. Поняття, типи та компоненти компетенції наведено на рис. 2 [2].

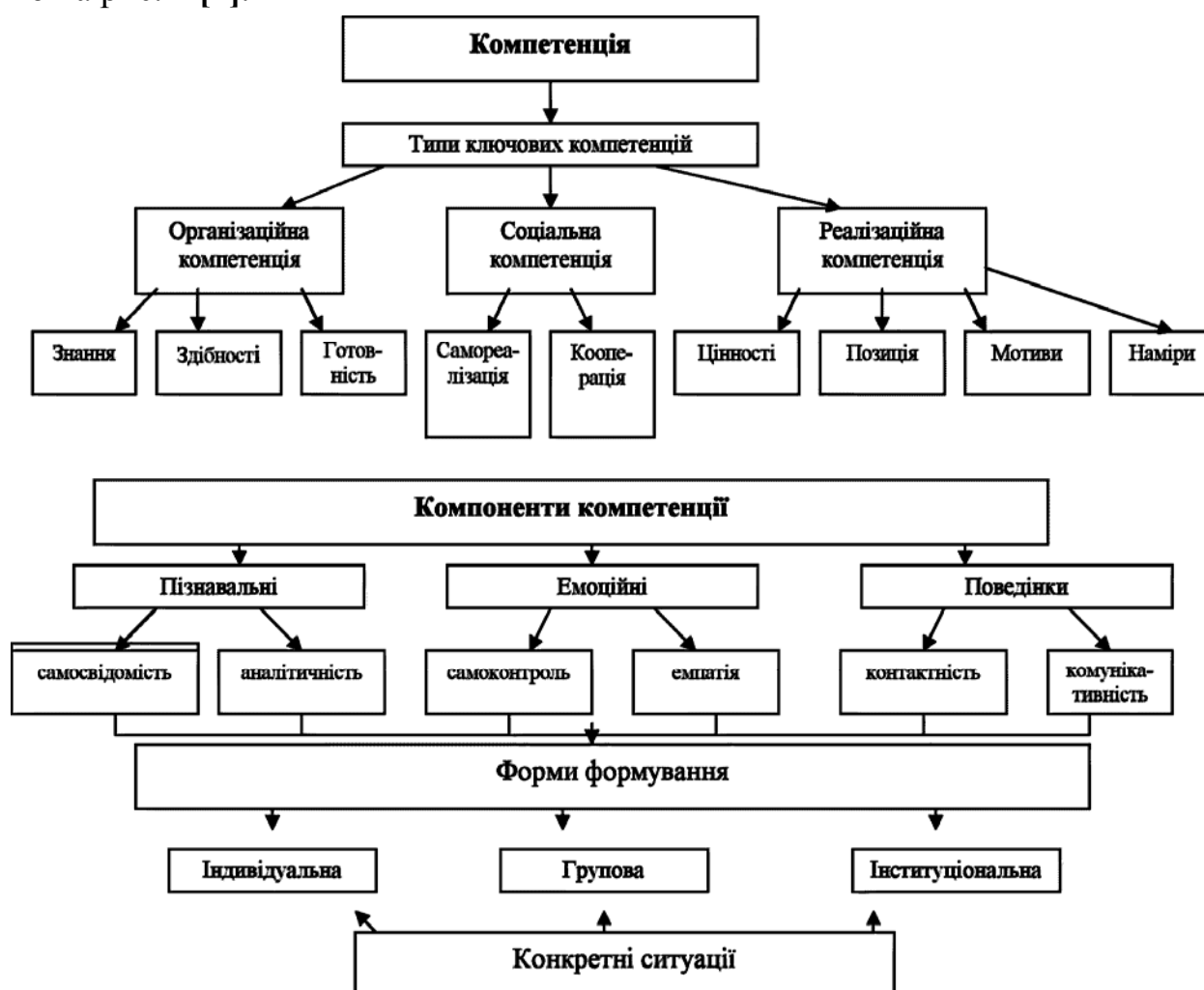


Рис. 2. Формування компетенцій у трансформаційному управлінні

При широкому трактуванні поняття "соціальна компетенція" до неї відносять такі якості як емпатія (здатність до співпереживань), соціальна чуйність, вміння тримати рольову дистанцію, терпимість до чужої думки, безпосередність, незалежність, творчість, самообмеження, довір'я та ін.

Соціальна компетенція присутня в усіх сферах суспільного життя і тому може розглядатись як підгалузь ключових компетенцій, а з іншого боку залежно від контексту ситуацій конкретизується по різному.

Пізнавальна соціальна компетенція передбачає ефективну обробку соціальної (управлінської) інформації, а також адекватну позицію стосовно себе (почуття впевненості в своїх силах) та навколишнього середовища. Емоційний бік компетенції проявляється в динаміці почуттів, які відповідають соціальній чи управлінській ситуації.

Компоненти компетенції поведінки характеризують набір вербальних та невербальних інструментів поведінки (кваліфікація). Постійні зміни поведінки вимагають та визначаються змінами в пізнавальних процесах ("мислення визначає діяння"). Двовимірність соціальної компетенції, що проявляється в самореалізації та кооперації, впливає на формування відносин в організації, оргкультуру та мотивацію персоналу. З одного боку, необхідна співпраця персоналу у створенні системних інституційних знань, розробці загальної стратегії та прийнятті колективних рішень. З іншого боку, ці процеси пов'язані з чіткою орієнтацією на самостійність, здатність до мотивації, ініціативних дій. Колективні рішення вимагають персонального виконання та персональної відповідальності. Це означає, що знання, думки, рішення та відповідальність, почуття та розвиток особи повинні бути орієнтовані на інтереси розвитку особистості і успішність інтуїції.

Розвиток співпартнерства як виду підприємницької діяльності передбачає використання соціальних управлінських компетенцій, які складаються з індивідуальних компетенцій командних компетенцій та інституціональних компетенцій (на рівні організації в цілому). Всі ці види компетенцій формують організаційну культуру на базі соціальної компетенції, яка перетворюється у ключову компетенцію.

Таким чином, ключові компетенції формуються на таких рівнях: індивідуальному, командному, організаційному. Методи формування компетенцій різних рівнів відображено в табл. 1.

Розрізняють соціальні (управлінські) компетенції, підприємницькі компетенції співпартнерські, коли успіх залежить не від окремих осіб, а від роботи команди (або команд). Основні принципи співпартнерства типу підприємництва полягають у виконанні і орієнтації на групи інтересів, інноваційні рішення проблем, впровадження інновацій, широка участь колективу у прийнятті рішень, делегування повноважень, рівноправне партнерство.

Виділяють шість категорій, з допомогою яких характеризують компетенції:

- вербальне або невербальне висловлювання думок на діловому рівні, на рівні відносин, намірів та відносин;
- інтерпретація думок та міркувань на різних рівнях відносин;
- метакомунікація (підхід до спілкування та побудови відносин з позиції довгострокової перспективи);
- чутливість до комунікаційних перешкод (скритих на явних);
- аналіз умов комунікацій (ситуативних та персональних);
- реалізація результатів аналізу ситуативних та персональних умов комунікацій [2].

Табл. 1. Методи формування компетенцій

Рівень формування	Методи формування компетенцій	Основні характеристики методу
Індивідуальний	Індивідуалізоване управління	Індивідуальні здібності, мотивація до колективних дій, диференційована оцінка компетенцій кожного працівника
	Інструктаж, наставництво	Значення компетенцій для кар'єрного росту конкретні приклади, аналіз необхідних компетенцій
	Підвищення соціальної кваліфікації	Ораторське мистецтво, ведення переговорів, подолання конфліктів
Командний	Консультації	Діалог "начальник-працівник", взаємодопомога, поради, стимули
	Комплектування команд	Сумісність характерів членів команди компліментарність
	Оптимізація роботи команди	Діагностика та подолання конфліктів
Організаційний	Формування робочої атмосфери	Навики, можливості, мотивація для підтримки компетентної поведінки працівника. Культура: цінності, спосіб мислення, моделі поведінки. Стратегія: програми, інструменти. Організація: постановка задач, формування компетенцій, організація процесів. Структура: кваліфікація, інтереси, мотивація персоналу
	Розвиток	На індивідуальному рівні: навчання, інструктаж; на груповому рівні: "навчання команд"; на організаційному рівні: автономна групова робота

Відображення цих категорій у складових соціальної компетенції представлено в табл. 2.

Табл. 2. Характеристики соціальних компетенцій

Категорії загальної компетенції	Компоненти соціальної компетенції	
	Самореалізація	Кооперація
Висловлювання міркувань	Висловлювання власних ідей, інтересів, цілей та вимог	Налагодження контактів та порозуміння
Інтерпретація думок	Розроблення стратегій дій, досягнення цілей, тактичні міркування та плани	Організація кооперації та її розвиток
Мета комунікація	Розроблення довгострокової стратегії самовдосконалення. Визначення та збереження своєї ролі	Встановлення довгострокових кооперативних відносин
Чутливість до перешкод	Адекватна поведінка переорієнтації та зміна власної поведінки	Попередження збоїв у комунікації, виправлення перешкод у кооперативних діях
Аналіз умов	Самоконтроль	Налагодження кооперації в несприятливих умовах
Реалізація компетенцій	Реалізація прийнятих рішень	Організація кооперативного виконання рішень

Організаційні компетенції – поєднання бізнес-процесів, що забезпечують формування ринкової позиції підприємства. Тобто вміння поєднати наявні ресурси для задоволення потреб ринку.

До ключових компетенцій відносять такі типи організаційних компетенцій: щодо діяльності – діяльність орієнтована на процес, діяльність орієнтована на ринок, діяльність орієнтована на клієнта; щодо персоналу – інноваційність персоналу, націленість на зміни, постійне вдосконалення, стратегічне мислення.

Критеріями визначення ключових компетенцій є такі:

- внесок у результати діяльності підприємства, видимий для споживачів;
- ключові та неключові користі для клієнта вищі порівняно з конкурентами;
- конкурентна унікальність, неповторність, трудність для копіювання та наслідування;
- можливість відкриття доступу до багатьох ринків чи сегментів ринку;
- створення можливостей для формування інновацій.

Ті структури, які перманентно інвестують у формування організаційних компетенцій та актуалізують ключові компетенції, здатні творити нові стратегічні альтернативи.

Для досягнення та підтримки конкурентних переваг важливим є творення нових знань, розуміння досвіду та використання його результатів, що передбачає використання ключових компетенцій, як елементів інтелектуального капіталу підприємства.

Література

1. **Knowledge management** – функциональная задача или новая парадигма управления? <http://www.kmtec.ru/publications/library/authors>.

2. **Р. Вундерер., П. Дик.** Ключевая роль социальной компании в концепции со предпринимательства// проблемы теории и практики управления. – 2003, № 5.

3. **К.Д. Эрк.** Знание как новая парадигма управления// Проблемы теории и практики управления № 5/ 2003. – С. 51-59.

4. **М. Мариничева.** Управление знаниями" этапы внедрения// Ведомости. – 2002. – N.

5. **Брукинг Э.** Интеллектуальный капитал/ Пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковалик. – СПб: Питер, 2001.

УДК 630*905.2

*Викл. Н.С. Дворяшина, канд. екон. наук –
Європейський університет, Київ*

РЕФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛІСОВИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Розглядаються питання переходу лісового господарства до ринкових форм господарювання, впровадження запропонованих економічних механізмів у господарську діяльність.

Ключові слова: еколого-економічна оцінка, лісовирощування, попенна плата, лісотаксовий пояс.

Teacher N.S. Dvoryashyna – European university, Kyiv

The reforming of economic mechanism of forestry

The problem of forest transition to the market economy, and economic activity application of the elaborated economic mechanisms are discussed in the article.

Keywords: ecological and economical assessment, forest plantations, stump payment, zone of forest taxation.