

**МОНІТОРИНГ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

УДК 334.716.000.7

Філіппова С. В.

Черкасова С. О.

Подано наукове обґрунтування використання компетентно-орієнтованого підходу в рамках формування ефективної системи управління процесом організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. Визначено основні ознаки класифікації компетенцій в управлінській діяльності та послідовність етапів проведення аналізу й оцінювання рівня управлінських компетенцій персоналу з метою формування економічного інструментарію управлінського моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств. Сформовано перелік компетенцій за ступенем їх значущості для персоналу, залученого до процесу забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств у рамках апробації запропонованої методики оцінювання рівня управлінських компетенцій.

Ключові слова: конкурентоспроможність, промислове підприємство, управлінські компетенції, моніторинг, організаційно-економічне забезпечення, конкурентні переваги, конкурентоспроможний потенціал.

**МОНІТОРИНГ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНИВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА В КОНТЕКСТЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

УДК 334.716.000.7

Філіппова С. В.

Черкасова С. А.

Представлено научное обоснование использования компетентно-ориентированного подхода в рамках формирования эффективной системы управления процессом организационно-экономического обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий. Определены основные признаки классификации компетенций в управленческой деятельности и последовательность этапов проведения анализа и оценивания уровня управленческих компетенций персонала с целью формирования экономического инструментария управленческого мониторинга конкурентоспособности промышленных предприятий. Сформирован перечень компетенций по степени их значимости для персонала, вовлеченного в процесс обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий в рамках апробации предложенной методики оценивания уровня управленческих компетенций.

Ключевые слова: конкурентоспособность, промышленное предприятие, управленческие компетенции, мониторинг, организационно-экономическое обеспечение, конкурентные преимущества, конкурентоспособный потенциал.

MONITORING AND MEASURING INSTRUMENTS FOR PERSONNEL MANAGEMENT COMPETENCY IN THE CONTEXT OF PROVIDING INDUSTRIAL ENTERPRISES' COMPETITIVENESS

UDC 334.716.000.7

S. Filippova

S. Cherkasova

The scientific rationale for the use of competence-oriented approach in creating an effective process control system of organizational and economic competitiveness support of industrial enterprises is provided. The main attributes of management skills classification and the sequence of steps for the analysis and evaluation of the staff managerial skills level in order to create the economic management tools of industrial enterprises competitiveness monitoring are defined. The list of competences according to the degree of their importance for the personnel involved in process of ensuring competitiveness of the industrial enterprises within approbation of the offered technique of estimation of level of administrative competences is created.

Key words: competitiveness, industrial enterprise, managerial skills, monitoring, organizational and economic support, competitive advantages, competitive potential.

У сучасних умовах господарювання забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств на ринку можливе лише за умови формування їх стійких конкурентних переваг, що сприятимуть досягненню та підтриманню певного рівня їх конкурентоспроможності (КС), зокрема на засадах використання нових форм і методів управління розвитком людських ресурсів. Сучасна парадигма управління людськими ресурсами засвідчує актуальність використання компетентно-орієнтованого підходу, що характеризується формуванням різноманітних класифікацій компетенцій в управлінській діяльності з метою побудови ефективної системи управління процесом організаційно-економічного забезпечення КС промислових підприємств. При цьому під процесом забезпечення КС слід розуміти вид управлінської діяльності, що є складовою частиною процесу управління підприємством при одночасному урахуванні чинників впливу на його КС, що мають природу зовнішнього та внутрішнього походження й фактично виступають інструментами впливу на неї. Ґрунтовний аналіз існуючих наукових підходів до класифікації компетенцій управлінського персоналу, зокрема в рамках забезпечення КС промислових підприємств, засвідчив, що на сьогоднішній день немає єдиної точки зору щодо виробки системного та узгодженого їх переліку, створення відповідного аналітичного інструментарію їх моніторингу та оцінювання.

Варто зазначити, що серед науковців не існує загальноприйнятого визначеного поняття "управлінська компетенція". Ряд авторів пропонує розглядати компетенції підприємства і невід'ємну складову його стратегічних активів, що відображає комплекс колективного знання,

досвіду та здатностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмінність підприємства у певному ринковому оточенні [1 – 4]. Інші автори пропонують під компетенціями підприємства розуміти особливий інформаційний ресурс, що містить досвід, знання та навички про спосіб організації, управління ресурсами і бізнес-процесами (здатностями) для досягнення встановлених цілей [5; 6].

Іноді поняття "компетенція" трактують як здатність об'єкта ефективно взаємодіяти зі своїм оточенням [7]. Звідси випливає, що саме компетенції управлінського персоналу забезпечують ефективність конкурентної взаємодії підприємства з оточенням, доцільну раціональність його поведінки в конкурентному середовищі, що сприяє формуванню конкурентних переваг та забезпеченню бажаного рівня конкурентоспроможності.

Якщо розглядати підприємство як ієрархічну систему прийняття управлінських рішень, необхідно визначити, що для кожного управлінського рівня можна виокремити специфічні компетенції, що забезпечують появу чи підсилення конкурентних переваг підприємства у цілому.

Слід зауважити, що в чисельних наукових дослідженнях вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячених проблематиці визначення, аналізу й оцінюванню компетенцій управлінського персоналу [3; 4; 7 – 10], особлива увага приділяється саме базовим (загальним) компетенціям, під якими слід розуміти компетенції, що ґрунтуються на інтелектуальних, комунікативних, емоційних та вольових якостях людини й

відображають глибинні особисті її якості, які є основою для оволодіння спеціальними знаннями [2].

Отже, враховуючи важливість та високу актуальність вирішення проблемних питань відносно визначення, класифікації, аналізу та оцінювання компетенцій управлінського персоналу, зокрема в рамках забезпечення КС промислових підприємств, слід відзначити недостатній ступінь практичної спрямованості існуючих наукових публікацій з цієї проблематики.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування застосування методичного інструментарію моніторингу й оцінювання управлінських компетенцій персоналу промислових підприємств у рамках формування механізму організаційно-економічного забезпечення їх КС.

Вивчення та аналіз існуючих підходів до класифікації компетенцій управлінського персоналу промислових підприємств (табл. 1) дає змогу узагальнити та визначити основні їх види.

Таблиця 1

Ознаки класифікації компетенцій персоналу підприємств

Ознаки класифікації	Види компетенцій
1	2
1. Об'єкт (носіє) компетенцій	компетенції підприємства (корпоративні); групові; "індивідуальні" компетенції (індивідуумів)
2. Тип джерела компетенцій	внутрішні (матеріальні та нематеріальні активи, НДДКР, технології, бізнес-процеси, персонал, оргструктура та корпоративна культура, інформаційні системи); зовнішні (відносини з мікросередовищем (з постачальниками, споживачами, конкурентами, контактними аудиторіями))
3. Рівень формування	ресурсні; комплементарні (взаємодоповнюючі); стратегічні
4. База (основа) формування	засновані на: технологіях, відносинах, знаннях, вміннях і навичках (ноу-хау), досвіді
5. Можливість імітації	компетенції, що піддаються імітації; унікальні компетенції
6. Стадія життєвого циклу підприємства	стандартні (відпрацьовані) компетенції (стандарті діяльності галузі, ринку); провідні компетенції, що зберігають свою силу в даний момент, але в майбутньому можуть бути імітованими конкурентами; стійкі компетенції (ключові компетенції, що не піддаються імітації зі сторони конкурентів)
7. Сфера прояву	пов'язані з доступом на ринок (відносини з конкурентами); пов'язані з довірою з боку споживачів; засновані на внутрішніх ресурсах і навичках

Закінчення табл. 1

1	2
8. Цілі оцінювання компетенції (закладені в основі цілісної моделі професійної компетентності)	когнітивні (використання знань з теорії та досвіду); функціональні (вміння та ноу-хау); особистісні (поведінкові); етичні (особиста думка та професійні цінності, здатність приймати засновані на них рішення в робочих ситуаціях); мета-компетенції (здатність справлятися з непевністю)

9. Вплив на процес забезпечення КС	професійні; інформаційно-методичні; інтелектуальні; соціальні; компетенції прийняття рішень	функціональні;
------------------------------------	---	----------------

Звідси випливає, що наведені ознаки класифікації компетенцій персоналу підприємств дозволяють дійти висновку, що в сучасних умовах господарювання компетенції виступають як основний чинник при розробці конкурентної стратегії промислових підприємств з метою забезпечення їх конкурентоспроможності за рахунок створення стійких конкурентних переваг і досягнення організаційно-економічних цілей у довгостроковій перспективі.

Управлінські компетенції щодо конкурентоспроможності слід розглядати як здатність підприємства мобілізувати та повною мірою використовувати свої внутрішні умови, що становлять сукупність взаємозалежних ресурсів та бізнес-процесів, які формують конкурентоспроможний потенціал на основі наявних управлінських знань, вмінь і навичок із застосуванням основних логістичних принципів управління, таких, як: комплексність, системність, гнучкість, цілеспрямованість, варіантність та оптимізація. Вони виступають як чинник забезпечення синергізму складових конкурентоспроможності підприємства, саме тому їх доцільно

обрати вихідним елементом розробки концепції ланцюгового моніторингу конкурентоспроможності промислового підприємства у процесі формування її організаційно-економічного забезпечення.

Управлінські компетенції є необхідною умовою формування конкурентної стратегії забезпечення бажаного рівня КС та конкурентної позиції підприємства, виконання дій якої обумовлює розвиток стійких конкурентних переваг, дозволяє оцінити його внутрішні можливості (конкурентоспроможний потенціал), досягти конкурентостійкості й конкурентного статусу в довгостроковій перспективі за рахунок необхідної конкурентної поведінки.

Щодо визначення впливу управлінських компетенцій на процес забезпечення КС промислових підприємств, то пропонується об'єднати їх функціональні та структурні класифікаційні ознаки та класифікувати як професійні знання (професійні компетентності), функціональні, інформаційно-методичні, інтелектуальні та соціальні компетенції й компетенції, пов'язані з прийняттям рішень.

Для забезпечення довгострокового розвитку підприємства та його стійких конкурентних переваг найбільше значення мають професійні знання, або професійна компетенція, які представлені такими складовими:

1. Знання про інформаційні ресурси, зовнішні чинники, формування потреб споживачів, обмеження конкурентоспроможного потенціалу, використання інструментів стратегічного управління при різних умовах зміни середовища.

2. Знання про основні завдання формування, організації та управління системою забезпечення КС підприємства.

3. Знання про методику аналізу та контролю, оцінювання ефективності заходів щодо забезпечення КС підприємства [8].

Функціональна компетенція – це ключові функції управління конкурентною взаємодією, що розкривають основні напрями прийняття управлінських рішень та визначаються здатностями підсистем підприємства здійснювати функції максимально ефективним способом.

Інформаційно-методична компетенція – це знання та вміння щодо використання сукупності методів,

інформаційних технологій, програмного забезпечення, відповідних методичних підходів та розробок для реалізації функцій управління конкурентною взаємодією.

Інтелектуальна компетенція – це сформована база знань та вмінь, що дає можливість ефективно їх використовувати в професійній діяльності, формуючи інтелектуальний досвід діяльності людини.

Соціальна компетенція – це здатність щодо відповідальності в ухваленні професійних рішень, яка характеризує здібності до взаємодії.

Виходячи з викладеного, управлінські компетенції можна оцінити за ступенем виконання стратегічних (ключових) компетенцій, що, з одного боку, розкриває глибину реалізації функцій управління процесом забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства, а з іншого – оцінює якість їхньої реалізації, яка залежить від рівня застосування методичних підходів щодо вирішення управлінських задач на основних етапах формування механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності:

$$P_{ук} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \times O_i}{\sum_{i=1}^n K_i \times O_{MAXi}} \times 100 \%$$

де $P_{ук}$ – показник рівня управлінських компетенцій підприємства;

$i=1,2,\dots,n$ – кількість компетенцій, що піддаються ранжируванню;

K_i – значущість i -ї компетенції;

O_i – експертна оцінка рівня i -ї компетенції (якості реалізації функцій управління);

O_{MAXi} – максимальна експертна оцінка рівня i -ї компетенції.

Дослідження особливостей реалізації компетентно-орієнтованого підходу в рамках оцінювання рівня управлінських компетенцій за запропонованою методикою здійснювалися на базі 12 підприємств машинобудування Південного регіону різних форм власності.

Аналіз і оцінювання управлінських компетенцій персоналу розглянутих підприємств здійснювалися у такій послідовності (табл. 2).

Результати експертного оцінювання методом апріорного ранжирування в рамках визначення рівня управлінських компетенцій персоналу розглянутих підприємств машинобудування наведені в табл. 3.

Оцінювання управлінських компетенцій запропоновано виконувати за параметрами та шкалою оцінки, яка має два рівні наповнення – якісне та кількісне:

якісне – це перелік параметрів компетенції та їхня градація;

кількісне – це чисельне визначення якісної градації, яке можна обирати варіативно, залежно від кваліфікації та навичок експерта (табл. 4).

Таблиця 2

Послідовність етапів проведення аналізу й оцінювання управлінських компетенцій персоналу досліджуваних підприємств

Етап аналізу й оцінювання управлінських компетенцій	Зміст робіт етапу
1. Ідентифікація взаємозв'язку внутрішніх чинників процесу забезпечення КС	Визначення та аналіз здатностей підприємства на основі ідентифікації ключових бізнес-процесів та аналізу оптимальності організаційної структури управління
2. Визначення переліку зовнішніх чинників процесу забезпечення КС	Складання переліку ключових факторів успіху в галузі (фактори забезпечення успіху в конкурентній боротьбі на ринку)
3. Експертне оцінювання управлінських компетенцій	Генерування, ранжирування, формування ієрархії існуючих компетенцій, виявлення та аналіз ключових компетенцій, оцінювання впливу управлінських компетенцій персоналу в послідовності основних стадій організаційно-економічного забезпечення КС підприємства
4. Визначення взаємозв'язку (взаємозалежностей) внутрішніх чинників процесу забезпечення КС у рамках визначення керуючого впливу	Моделювання внутрішньої структури взаємозв'язків і взаємозалежностей між існуючими ресурсами та управлінськими компетенціями з метою формування відповідного керуючого впливу
5. Визначення взаємозв'язку внутрішніх та зовнішніх чинників процесу забезпечення КС	Складання матриці рівнів компетенцій та ключових факторів успіху з позначенням важливості компетенцій для тих чи інших ключових факторів успіху
6. Обробка та інтерпретація розрахунків	Визначення конкурентних переваг підприємства та оцінювання рівня його КС

Таблиця 3

Результати експертного оцінювання визначення рівня управлінських компетенцій персоналу підприємств, залученого до процесу забезпечення їх КС

Компетенції	Результати				
	Діапазон оцінок		4	5	Коефіцієнт значущості / коефіцієнт значущості найбільш важливих факторів
	мін	макс			
1	2	3	4	5	6
1. Професійні компетенції					
1.1. Рівень освіти	14	17	14	15	0,0342/0,0392
1.2. Досвід роботи	11	15	11,12	12	0,0411/0,0471
1.3. Відповідність освіти займаним посаді	19	24	22	22	0,0181

1.4. Система підвищення кваліфікації	25	30	28	28	0,0043
1.5. Здатність до організації та планування роботи	12	15	14	14	0,0376/0,0432

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5	6
2. Функціональні компетенції					
2.1. Рівень підготовки у визначеній функціональній сфері	1	10	-	4,5	0,0578/0,0663
2.2. Вміння застосовувати знання та навички у визначеній функціональній сфері на практиці	3	13	7	7,5	0,0500/0,0574
2.3. Рівень функціональної підготовки	18	25	18	21,5	0,0201
2.4. Рівень підготовки у сфері стратегічного менеджменту	17	25	20	20,5	0,0213
2.5. Вміння застосовувати інструменти стратегічного менеджменту в практичній діяльності	1	11	8	7	0,0540/0,0620
3. Інтелектуальні компетенції					
3.1. Здатність до аналітичного мислення	1	4	2	2	0,0635/0,0729
3.2. Здатність до використання комплексного підходу	25	30	25,26	26,5	0,0069
3.3. Здатність навчатися	20	25	22,24	22,5	0,0170
3.4. Дослідницькі навички	7	11	11	10	0,0471/0,0541
3.5. Здатність створювати нові ідеї (креативність)	8	19	12	12	0,0405/0,0465
4. Інформаційно-методичні компетенції					
4.1. Навички управління інформацією	13	19	13	14,5	0,0342 0,0392
4.2. Здатність створювати інструкції, стандарти	7	14	10	10	0,0460/0,0528
4.3. Аналіз, впровадження та використання сучасних інформаційних систем	1	7	2	3,5	0,0603/0,0692
4.4. Здатність відстеження змін у законодавчій і нормативній базі	18	24	21	21	0,0207
4.5. Швидкість обробки отриманої інформації	23	29	25	25	0,0103
5. Соціальні компетенції					
5.1. Знання етики ділового спілкування	23	28	25,28	25,5	0,0098
5.2. Вміння запобігати та вирішувати конфлікти	9	13	9,11,12	11	0,0440/0,0504
5.3. Вміння швидко та правильно передавати інформацію	6	14	10,11	10	0,0463/0,0531
5.4. Вміння налагоджувати комунікації	13	17	15	15	0,0351/0,0402
5.5. Здатність спілкуватися з фахівцями з інших сфер	21	30	23	26	0,0098
6. Компетенції прийняття рішень					
6.1. Вміння швидко приймати рішення	1	5	3	3	0,0626/0,0719
6.2. Здатність працювати та приймати рішення самостійно	13	18	15,16	15,5	0,0333/0,0382
6.3. Вміння діяти відповідно до ситуації (адаптивність)	10	19	-	15,5	0,0339/0,0389
6.4. Вміння діяти в умовах невизначеності або ризику	22	30	27	27	0,0075
6.5. Здатність оцінити отримані результати та виявити причинно-наслідкові зв'язки	6	10	10	8	0,0500/0,0574

Таблиця 4

Кількісна інтерпретація оцінки рівня управлінських компетенцій персоналу

Рівень	Характеристика рівня	Інтервал кількісної оцінки	Лінгвістичні оцінки	Бальні оцінки	Найменування градації	Оцінка за шкалою Харрінгтона	
						числові інтервали	середня числова оцінка
Нульовий	Повна некомпетентність	0 – 0,2	Погано	1	Дуже низька	0,0 – 0,2	0,10
Перший	Низький рівень компетентності	0,2 – 0,4	Достатньо	2	Низька	0,2 – 0,37	0,28
Другий	Середній рівень компетентності	0,4 – 0,6	Задовільно	3	Середня	0,37 – 0,63	0,50
Третій	Високий рівень компетентності (високий рівень застосування вмінь та навичок)	0,6 – 0,8	Добре	4	Висока	0,63 – 0,8	0,71
Четвертий	Дуже високий рівень компетентності (рівень відмінної майстерності)	0,8 – 1,0	Дуже добре (відмінно)	5	Дуже висока	0,8 – 1,0	0,90

У процесі апробації запропонованої методики було визначено, що в результаті апріорного ранжирування 30-ти управлінських компетенцій за ступенем їх значущості для персоналу, залученого до процесу забезпечення КС

машинобудівного підприємства, експертною групою було визначено, що найбільш важливими компетенціями за ступенем їх значущості є компетенції прийняття рішень (4 з 19-ти найбільш важливих), і однакову значущість розподілено між професійними, функціональними, інтелектуальними, інформаційно-методичними та соціальними (по 3 компетенції з 19-ти найбільш важливих).

Проведені дослідження дають підстави зробити висновки, що використання компетентно-орієнтованого підходу в рамках управління процесом забезпечення КС промислових підприємств дозволяє вважати створення стійких конкурентних переваг підприємств результатом розвитку управлінських компетенцій їх персоналу та представляє підприємства як ієрархічну систему прийняття рішень. Відповідно, зміст управлінської компетенції персоналу підприємства визначено як здатність створювати більш високу порівняно з конкурентами споживчу цінність у результаті використання комбінації накопичених знань, вмінь, навичок, досвіду, технологій тощо при реалізації ключових бізнес-процесів із застосуванням основних логістичних принципів управління, таких, як: комплексність, системність, гнучкість, цілеспрямованість, варіантність та оптимізація.

У ході досліджень було визначено, що в рамках реалізації механізму формування та забезпечення КС промислових підприємств рекомендується здійснювати моніторинг та оцінювання управлінських компетенцій персоналу підприємств за основними етапами організаційно-економічного забезпечення КС, кожен з яких вимагає різних компетенцій.

Тому слід контролювати три групи компетенцій: 1) що здійснюють важливий вплив; 2) що здійснюють дуже важливий вплив; 3) майже необхідні. Це обмежує коло об'єктів моніторингу та оцінки на кожному з етапів, знижує трудомісткість розрахункових операцій, концентрує увагу саме на необхідних компетенціях і сприяє підвищенню якості управління процесом організаційно-економічного забезпечення КС промислового підприємства.

Запропонована класифікація управлінських компетенцій за визначенням впливу на процес забезпечення КС може бути використана для визначення рівня компетенцій персоналу з урахуванням ієрархічності системи управління в рамках підвищення якості управління процесом організаційно-економічного забезпечення КС промислових підприємств. Сформований перелік компетенцій за ступенем їх значущості для персоналу, залученого до процесу забезпечення КС машинобудівного підприємства, не виключає можливостей його додаткового розширення, що є цілком імовірним у зв'язку з різноманітним підходом до класифікації компетенцій. Проте цінність запропонованої методики полягає у виявленні особливостей застосування компетентно-орієнтованого підходу саме в рамках управління процесом забезпечення КС промислових підприємств, що забезпечить їх систему управління комплексом методичних інструментів і механізмів, які розвивають науково-методичні та прикладні засади моніторингу КС промислових підприємств і вдосконалюють механізм її організаційно-економічного забезпечення.

Перспективами подальших досліджень є розробка економічного інструментарію моніторингу ефективності механізмів забезпечення КС галузі машинобудування та її підприємств на макrorівні управління.

Література: 1. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня [Текст] / Г. Хамел, К. К. Прахалад. ; пер. с англ. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2002. – 288 с. 2. Сімченко Н. О. Інструментарій оцінки базових компетенцій управлінського персоналу організації / Н. О. Сімченко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. – 2009. – № 24. – С. 186–190. 3. Верба В. А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Проблеми науки. – 2004. – № 7. – С. 23–28. 4. Верба В. А. Діагностика компетенцій підприємства / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – 2007. – Вип. 18. – С. 166–172. 5. Гарашенко Н. М. Компетентний напрямок в теорії стратегії підприємства / Н. М. Гарашенко // Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції "Теорія управління організацією: стан та перспективи" (6–7 квітня 2000 р.). – К. : Трукавев : НТУУ "КПІ"; КНЕУ; ДДПУ, 2000. – С. 36–37. 6. Белякова Г. Я. Ключевые компетенции как основа устойчивого конкурентного преимущества предприятия [Электронный ресурс] / Г. Я. Белякова, Е. В. Сумина // Электронный журнал "Исследовано в России". – Режим доступа : <http://zhurnal.apecelarn.ru/articles/2005/104.pdf>. 7. Сімченко Н. О. Оцінювання компетенційних профілів керівників в ієрархії управління / Н. О. Сімченко // Економічний вісник НТУУ "КПІ". – 2010. – № 25. – С. 126–132. 8. Балабанова І. Конкурентна компетенція підприємства: сутність і методика діагностики / І. Балабанова // Вісник ТНЕУ. – 2008. – № 1. – С. 79–86. 9. Ефремов В. С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В. С. Ефремов, И. А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 8–33. 10. Митрохіна Ю. П. Компетентність збутового персоналу як ключовий фактор успіху підприємства в сучасних умовах / Ю. П. Митрохіна // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського : науковий журнал. Сер. : Економічні науки. – Донецьк : РВВ ДонУЕТ, 2009. – № 3. – С. 67–71.

References: 1. Khamel G. Konkuriруя za budushchee. Sozdanie ryнков zavtrashnego dnya [Competing for the Future. Creating tomorrow's markets] [Text] / G. Khamel, K. K. Prahalad. ; per. s angl. – M. : ZAO "Olimp-Biznes", 2002. – 288 p. 2. Simchenko N. O. Instrumentarii otsinky bazovykh kompetentsii upravlinskogo personalu organizatsii [Tools for assessing the basic organization management competencies] / N. O. Simchenko // Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. – 2009. – No. 24. – Pp. 186–190. 3. Verba V. A. Problemy identifikatsii kompetentsii pidpriemstva [Problems of identifying enterprise competencies] / V. A. Verba, O. M. Hrebeshkova // Problemy nauky. – 2004. – No. 7. – Pp. 23–28. 4. Verba V. A. Diagnostyka kompetentsii pidpriemstva [Diagnosis of enterprise competencies] / V. A. Verba, O. M. Hrebeshkova // Formuvannia rynkovoї ekonomiky : zb. nauk. pr. – 2007. – Vol. 18. – Pp. 166–172. 5. Harashchenko N. M. Kompetentsiinyi napriamok v teorii stratehii pidpriemstva [Competence-oriented direction in the theory of enterprise strategy] / N. M. Harashchenko // Materialy VI Mizhnarodnoī nauково-praktychnoi konferentsii "Teoriia upravlinnia orhanizatsiieiu : stan ta perspektivy" (6–7 kvitnia 2000 r.) – K. : Truskavets : NTUU "KPI"; KNEU; DDDPU, 2000. – Pp. 36–37. 6. Belyakova G. Ya. Klyuchevye kompetentsii kak osnova ustoychivogo konkurentnogo preimushchestva predpriyatiya [Core competencies as a basis for sustainable competitive advantages of the company] [Electronic resource] / G. Ya. Belyakova, Ye. V. Sumina // Elektronnyy zhurnal "Issledovano v Rossii". – Access mode : <http://zhurnal.apecelarn.ru/articles/2005/104.pdf>. 7. Simchenko N. O. Otsiniuvannia kompetentsiinykh profiliv kerivnykh v iierarkhii upravlinnia [Assessment of competence profiles of leaders in the

management hierarchy] / N. O. Simchenko // Ekonomichnyi visnyk NTU "KPI". – 2010. – No. 25. – Pp. 126–132. 8. Balabanova I. Konkurentna kompetentsiia pidpriemstva: sutnist i metody diahnostryky [Competitive enterprise competence: the nature and methods of diagnosis] / I. Balabanova // Visnyk TNEU. – 2008. – No 1. – Pp. 79–86. 9. Yefremov V. S. K lyuchevaya kompetentsiya organizatsii kak obyekt strategicheskogo analiza [The key competence of the organization as an object of policy analysis] / V. S. Yefremov, I. A. Khanykov // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. – 2002. – No. 2. – Pp. 8–33. 10. Mytrokhina Yu. P. Kompetentnist zbutovoho personalu yak kliuchovyi faktor uspikhu pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Competence of marketing staff as a key success factor in today's business environment] / Yu. P. Mytrokhina // Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivli im. M. Tuhana-Baranovskoho: naukovyi zhurnal. Ser.: Ekonomichni nauky. – Donetsk: RVV DonNUET, 2009. – No. 3. – Pp. 67–71.

Інформація про авторів

Филиппова Світлана Валеріївна – докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри обліку, аналізу і аудиту Одеського національного політехнічного університету (65044, Україна, м. Одеса, пр. Шевченка, 1, e-mail: kafedra_ooia@mail.ru).

Черкасова Світлана Олександрівна – канд. екон. наук, доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту Одеського національного політехнічного університету (65044, Україна, м. Одеса, пр. Шевченка, 1, e-mail: cherkeska@gmail.com).

Інформация об авторах

Филиппова Светлана Валерьевна – докт. екон. наук, профессор, заведующая кафедрой учета, анализа и аудита Одесского национального политехнического университета (65044, Украина, г. Одесса, пр. Шевченко, 1, e-mail: kafedra_ooia@mail.ru).

Черкасова Светлана Александровна – канд. экон. наук, доцент кафедры учета, анализа и аудита Одесского национального политехнического университета (65044, Украина, г. Одесса, пр. Шевченко, 1, e-mail: cherkeska@gmail.com).

Information about the authors

S. Filippova – Doctor of Science in Economics, Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis and Audit of Odesa National Polytechnic University (1 Shevchenko Ave., 65044, Odesa, Ukraine, e-mail: kafedra_ooia@mail.ru).

S. Cherkasova – Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit of Odesa National Polytechnic University (1 Shevchenko Ave., 65044, Odesa, Ukraine, e-mail: cherkeska@gmail.com).

Рецензент

докт. екон. наук,
професор *Отенко І. П.*

Стаття надійшла до ред.
30.11.2012 р.

