

УДК 331.1  
JEL M 12

**С. Геренко**, директор з управління персоналом  
ПАТ "КІІВЕНЕРГО"

**В. Приймак**, канд. екон. наук, доцент  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**А. Чорний**, спеціаліст відділу оцінки персоналу  
ПАТ "КІІВЕНЕРГО"

## **КОРПОРАТИВНА МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК ДЖЕРЕЛО СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ОРГАНІЗАЦІЇ**

*Розкрито сутність поняття компетенція та основні особливості застосування корпоративної моделі компетенцій. Охарактеризовано залежність цілей впровадження, шляхів формування та використання моделі компетенцій від рівня зрілості компанії. На прикладі української енергетичної компанії проаналізовано процедури створення конкурентних переваг шляхом розробки структурованої моделі компетенцій та її використання в основних процесах управління підприємством.*

**Ключові слова:** конкурентна перевага; компетенція; корпоративна модель компетенцій; розвиток персоналу.

**Постановка проблеми.** Результат діяльності кожної сучасної організації є похідною функцією від рівня компетентності та поведінкових моделей її людських ресурсів. Водночас, компанія потерпає від постійного багатofакторного впливу оточуючого середовища, більшу частину якого складають непередбачувані події, які не можуть бути контрольованими та не піддаються керуванню з боку організації, – так звані "чорними лебедями" [8]. Саме критерій оптимальності та адекватності відповідних реакцій персоналу на зміни в оточуючому середовищі визначають рівень успішності та ефективності компанії, а сам критерій, доведений до рівня корпоративної культури, є елементом її конкурентних переваг. Таким чином організації, в яких основні цінності, принципи та стилі бажаної поведінки усвідомлені співробітниками, а процеси різних рівнів формалізовані та чітко прописані, швидше пристосовуються до змін та ефективніше взаємодіють під час повсякденної діяльності. Універсальним інструментом, який водночас несе в собі бачення компанії, визначає стиль бажаної поведінки співробітників та слугує ефективному управлінню знаннями через комплексне застосування в основних HR-процесах, є корпоративна модель компетенцій. Проте велика кількість

компаній сприймають впровадження моделі компетенцій не як можливість створити стійку конкурентну перевагу, яка вигідно відрізнятиме організацію на ринку, а як слідування моді чи тренду. Таке відношення може виникати через нерозуміння значення "правильного наповнення" корпоративної моделі компетенцій, цілей та основних сфер її застосування, що в результаті може призвести до імітації інших бізнес-моделей або використання даного інструменту неповною мірою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Безумовно, як в науковому світі та і серед практиків-управлінців уже декілька десятиріч точиться наукова дискусія щодо виокремлення, моделювання та систематизації, ролі та значення компетентісного підходу у формуванні конкурентних переваг організації. Одним із перших, хто ґрунтовно дослідив поняття "конкурентна перевага", є М. Портер [4]. Три основні конкурентні стратегії, які виокремив і систематизував М. Портер базуються на якості, інновації або лідерстві у витратах, проте вчений зауважив, що усі вони залежать від якості людських ресурсів організації. Гуру менеджменту стверджує, що управління персоналом є допоміжним видом діяльності, проте також може стати джерелом конкурентних переваг компанії [4, с. 18]. При цьому М. Портер додає, що такі внутрішні ресурси як навички та кваліфікація співробітників є більш довготривалими джерелами конкурентних переваг, аніж, наприклад, правильне позиціонування товару, але первинними визначає саме види діяльності, а не ресурси організації [4, с. 19]. Водночас, представники ресурсного підходу у стратегічному управлінні, зокрема Дж. Барні та Р. Грант, також наголошують на довготривалості внутрішніх ресурсів, проте на відміну від М. Портера доводять, що саме внутрішні ресурси є найбільш стабільною базою створення конкурентних переваг. Представники концепцій управління знаннями (І. Нонака, Х. Такеучі, Л. Прусак, Т. Давенпорт, К. Свейбі), "організації, що навчається" (П. Сенге, Т. Бойдел, Р. Стюарт) та динамічних здібностей (Дж. Річардсон, Д. Тіс, Г. Пізано) досліджували окремі засоби створення конкурентних переваг за допомогою внутрішніх ресурсів організації, а М. Армстронг висунув гіпотезу, що конкурентні переваги досягаються шляхом розвитку ключових навичок через надання традиційних HR-послуг (набору, винагороди, розвитку кар'єри, навчання). Для того, щоб підвищити ефективність вище перелічених процесів консультанти таких спеціалізованих консалтингових фірм як Hay Group [17], Mercer (Hay Group), Lominger (Korn Ferry) [16] та SHL запропонували своїм клієнтам використовувати моделі компетенцій. Зокрема, методологічним принципам розробки, впровадження та оцінювання компетенцій присвячені багаторічні дослідження Р. Бояциса [13], Л. Спенсера та С. Спенсера [7], М. Ломбардо та Р. Єйчінгера [16].

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Зважаючи на те, що сутність та основні підходи до визначення професійних компетенцій висвітлені

у багатьох наукових та прикладних роботах дослідних організацій та консалтингових фірм, слід також зауважити, що практичні аспекти розробки організаційної (корпоративної) моделі компетенцій компаніями залежно від рівня зрілості, необхідності зв'язку моделі з баченням та цінностями компанії (що робить її унікальною та важкою до імітації з боку інших компаній) та комплексного використання моделі для формалізації основних HR-процесів не були повною мірою висвітлені у роботах зарубіжних та вітчизняних вчених, що зумовлює актуальність досліджень у даній царині.

**Формулювання завдань та цілей статті.** Відповідно до зазначеного, метою статті є розкриття сутності професійних компетенцій персоналу організації; обґрунтування необхідності взаємозв'язку між корпоративною моделлю компетенцій та баченням компанії; аналіз залежності цілей впровадження, шляхів формування та використання моделі від рівня зрілості компанії та описання процесу успішного застосування моделі компетенцій для реалізації процесів добору, оцінки та розвитку персоналу енергетичної компанії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Базисом для створення корпоративної моделі компетенцій мають бути цінності та бачення компанії. Джим Коллінз і Дженні Поррас у своєму бестселері "Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies" [3] опублікували результати досліджень про переваги компаній, які мають стійке чітко встановлене бачення своєї діяльності. Автори порівняли історії успіху 18 "visionary companies" (компанії, що мають стійке бачення), які були успішними і впливовими протягом десятиліть та ставали кращими під час криз, поряд з набором головних конкурентів. Наприклад, вони співставили результати General Electric Co. з Westinghouse Electric Corp. Обидві компанії в парі є успішними, але довгостроке дослідження результатів показує, що "visionary companies" (такі як General Electric Co) стають "золотими медалістами" в своїх галузях, в той час як компанії для порівняння (як Westinghouse Electric Corp.), як правило, – "срібні та бронзові призери".

Дослідження про успіхи компаній зі стійким баченням підтверджують, що незважаючи на існування значної кількості джерел з апробованими шляхами та методами, а їх використання дуже привабливо, кожній організації необхідно пройти процес розробки власного бачення загалом та моделі компетенцій співробітників зокрема, тому що кожна компанія унікальна і працює за власними правилами. Тому у процесі розробки корпоративної моделі компетенцій, компаніям потрібно дотримуватися методологічної жорсткості та уникнення концептуальної невизначеності.

Таким чином, для вирішення проблеми застосування корпоративної моделі компетенцій доцільно розпочати з визначення поняття "компетенція". За визначенням Л.М. Спенсера та С.М. Спенсера "компетенція" – це базова якісна характеристика індивіда, що має причинне відношення до визначеного на

основі критеріїв ефективного та/або найкращого виконання роботи, що в інтегральному представленні включає такі компоненти [7]:

- навички: здатність виконувати певну фізичну або розумову задачу;
- знання: інформація, якою володіє індивід в певних предметних областях;
- Я-концепція: установки, цінності або образ-Я індивіда;
- психофізіологічні особливості (або властивості). Фізичні характеристики та відповідні реакції на ситуації або інформацію;
- мотиви: те, про що особа думає або чого хоче постійно і що викликає певну дію.

На сьогодні значна кількість компаній застосовує компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності компанії. Водночас, компетенції, як правило, використовується для визначення поведінки, що цінується роботодавцем і використовується для досягнення довгострокових цілей компанії. Згідно з даними досліджень компетенції на сучасному ринку праці поділяють на дві категорії: поведінкові та технічні (звіт науково-дослідної організації "Incomes Date Services") [14]. Однією з переваг компетентнісного підходу є те, що компетенції можливо розвинути в зрілому віці. Про це свідчать результати цілої низки досліджень у даній сфері: десятиліття досліджень про вплив психотерапії, програм самопомогі, когнітивно-поведінкової терапії, навчальних програм та освіти показали, що люди можуть змінити свою поведінку, настрої та самооцінку [13]. Це означає, що кожен керівник може впливати на успішність роботи своїх підлеглих більш ефективно, якщо в компанії використовується корпоративна модель компетенцій. Модель компетенцій – це набір ключових компетенцій, необхідних співробітникам для успішного досягнення стратегічних цілей компанії. Корпоративні компетенції встановлюють корпоративні вимоги до всіх працівників компанії і становлять "KM-орієнтований (Knowledge Management) кластер, у якому раціонально поєднуються знання, вміння, досвід, інтелектуальні, соціально-орієнтовані та психофізичні здібності конкретних індивідів" [5].

Водночас, застосування корпоративної моделі компетенцій має високий рівень повернення інвестицій (ROI), а отже може розцінюватися як конкурентна перевага компанії. Гуру з управління персоналом поділяють усі можливості отримання конкурентних переваг на "жорсткі" (нова виробнича технологія, фінансова гнучкість) та "м'які" (залучення першокласних спеціалістів, застосування таких інструментів як модель компетенцій тощо) [9, с. 28]. Проте деякі дослідження засвідчують, що 75% компаній, які намагаються реалізувати "м'які" можливості, не покращують власні результати на практиці [12]. Тому особам, що приймають рішення про застосування/відхилення корпоративної моделі компетенцій, слід розраховувати доцільність введення даного інструменту не тільки з урахуванням успішних прикладів від нечисленних

лідерів галузей, але й беручи до уваги досвід значно більшої частини компаній, які через брак ресурсів чи зусиль не покращили власну діяльність після впровадження моделі компетенцій. Основою для прийняття такого роду управлінських рішень може слугувати виокремлена та систематизована система факторів визначення рівня організаційної зрілості та відповідного відношення до формування та застосування корпоративної моделі професійних компетенцій (табл. 1).

**Таблиця 1**

**Фактори використання корпоративної моделі компетенцій відповідно до рівня організаційної зрілості компаній**

<b>Рівні зрілості компаній</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Коротка характеристика рівнів зрілості компаній	Слабо контрольовані зміни в діяльності компаній з'являються у відповідь на певні події. Переважає інтуїтивне прийняття рішень	Процеси вимірюються та контролюються на основі кількісних даних	Основну увагу зосереджено на вдосконаленні та оптимізації бізнес-процесів
Цілі впровадження корпоративної моделі компетенцій	Точкове застосування інструменту для усунення незадовільних результатів в одній зі сфер управління людськими ресурсами	Забезпечення ясності та зручності управління людськими ресурсами/проведення адекватної оцінки персоналу/ підвищення рівня залученості персоналу/оптимізація адміністративних функцій HR-спеціалістів	Використання комплексного підходу до HR-процесів для створення системи управління знаннями/ Перетворення можливостей організації у функції окремих виконавців/ Необхідність оцінювати результати HR-діяльності відносно конкурентоздатності компанії, а не комфортності персоналу/ підвищення ROI HRM
Формування моделі компетенцій	Формулюють тільки назви компетенцій або назви з короткими описами поведінки. Компетенції взяті з відкритих джерел або розроблені без аналізу стратегії компанії та основних завдань співробітників. Модель реформується, якщо не відповідає баченню окремих Топ-менеджерів	Компетенції розробляються з описом бажаної поведінки співробітників (з різними рівнями розвитку), але вибір та опис компетенцій проводиться неформально або без тісної колаборації лінійних керівників, зовнішніх консультантів, HR-спеціалістів та топ-менеджерів	Формуються моделі компетенцій, які мають чітку структуру та опис моделей поведінки з урахуванням рівнів ієрархії. Компетенції обираються, виходячи з бачення, стратегії, цінностей та цілей компанії (тому можлива переоцінка корпоративних компетенцій раз

**Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2015. – № 1(30)**

Рівні зрілості компаній	1	2	3
			на 4-5 років у зв'язку зі змінами етапу розвитку компанії). У процесі розробки моделі взаємодіють усі зацікавлені сторони згідно з чітко визначеними ролями. Консалтингові компанії можуть залучатися не тільки до розробки моделі безпосередньо, але й до впровадження в окремих HR-областях
Використання корпоративної моделі компетенцій	Оптимізація одного-двох основних HR-процесів (наприклад, відбору або оцінки)	Систематичне використання моделі для відбору, оцінки, розвитку персоналу. Можливе часткове використання тільки для менеджерів та ключових виконавців	Модель використовується для всіх співробітників не тільки при відборі, оцінці, розвитку персоналу, а й при плануванні спадковості (наприклад, закриття вакансій внутрішніми кандидатами). Таким чином реалізується взаємозв'язок між особистими цілями співробітників та цілями компанії
Реалізація підтримуючих процесів в компанії	Точкові семінари та тренінги без аналізу необхідності розвитку конкретних навиків конкретними співробітниками	Формальне планування навчальних заходів. Проводиться навчання керівників оцінці персоналу за компетенціями та заходи, що популяризують модель компетенцій та роблять її використання зрозумілим	Розробка формальних програм розвитку талантів та власних навчальних програм/ функціонування корпоративного учебного центру/ розвиток компетенцій через проектну діяльність та коучинг/ використання інтегрованої системи автоматизації HR-процесів

Джерело: Розроблено авторами на основі: [9, 16, 17, 18].

Слід зауважити, що корпоративна модель компетенцій на кожному рівні організаційної зрілості буде набувати специфічних (як правило кумулятивних) критеріїв та характеристик, які виключно визначаються специфікою основної діяльності та системи управління конкретної компанії.

Так прикладом успішного моделювання професійних компетенцій (відповідно до рівня організаційної зрілості та управлінської бізнес-свідомості) є ПАТ "КІІВЕНЕРГО", яке з 2011-го року входить до складу енергетичної компанії "ДТЕК". Одним з основних кроків до перебудови системи управління персоналом ПАТ "КІІВЕНЕРГО" було впровадження корпоративної моделі компетенцій "ДТЕК", що складається з 7 компетенцій (табл. 2).

**Таблиця 2**

**Корпоративна модель професійних компетенцій корпорації "ДТЕК"**

<b>Компетенція</b>	<b>Короткий опис</b>
Співробітництво	Взаємодіє з колегами для досягнення командних цілей, надає допомогу. У ситуації суперечностей ставить у пріоритет загальнокомандні цілі
Інноваційність	Приймає нові ідеї. Знаходить нові можливості підвищити ефективність роботи. Ініціює зміни в робочих процесах, впроваджує їх
Розвиток	Зацікавлений в підвищенні свого професійного та особистого рівня, вживає заходів для саморозвитку. Ділиться досвідом. Зацікавлено сприймає нові задачі
Результативність	Орієнтується на досягненні результатів. Самостійний. Здійснює послідовні дії для реалізації цілей. Бере на себе відповідальність за результати діяльності
Системність	Збирає та систематизує інформацію. Приймає рішення на підставі всебічного аналізу ситуації. Запобігає можливим перешкодам
Організація діяльності	Організовує трудову діяльність. Ефективно розподіляє ресурси
Комунікативність	Ініціативний у спілкуванні. Чітко висловлює свої думки. Відстоює свою позицію. Під час проведення переговорів стійкий до тиску

Джерело: [6]

При цьому кожна з 7 компетенцій складається з 4-7 булітів. Буліт – це розділ компетенції, який можна спостерігати у поведінці працівника. Кожен з булітів має чітко прописані рівні розвитку (до 4-х рівнів), які залежать від наступних складових: масштаб відповідальності, рівень ініціативи та якості роботи. Так, для прикладу, одним з булітів компетенції "Результативність" є "Подолання труднощів" (для наочності наведено порівняння опису 4-го (найвищого рівня розвитку буліта) та 3-го рівня розвитку даного буліта (табл. 3).

В результаті аналізу двох рівнів буліта, можна зробити висновок, що вони відрізняються за рівнем ініціативи та якістю роботи. В такий спосіб оцінюються усі рівні розвитку булітів в корпоративній моделі компетенцій "ДТЕК".

Слід додати, що, враховуючи охоплення функцій на певних посадових рівнях, у спеціалістів, лінійних менеджерів, керівників середньої та вищої ланки виділяють різні найвищі рівні розвитку булітів. Так, за булітом "Публічні

виступи" компетенція "Комунікативність" оцінюються за 4-ма рівнями розвитку керівників середньої ланки; лінійних менеджерів – за 2-ма рівнями, а у спеціалістів наявність даної компетенції не є обов'язковими для оцінювання.

**Таблиця 3**

<b>Опис буліта "Подолання труднощів"</b>	
<b>Опис буліта 3-го рівня</b>	<b>Опис буліта 4-го рівня</b>
Послідовні цілеспрямовані дії для досягнення результату. При виникненні труднощів і / або невдач не відступає, шукає способи реалізувати заплановане, проявляє наполегливість у подоланні перешкод. При неможливості вирішити задачу самостійно сповіщає керівника про проблеми, пропонує варіанти вирішення, запитує підтримку	Самостійно справляється з ситуаціями будь-якого рівня складності, знаходить спосіб досягнення запланованого результату незалежно від виникаючих перешкод: залучає додаткові ресурси та колег для пошуку рішення, доводить справу до кінця

Джерело: Розроблено авторами на основі: [6]

В цілому, можна зробити висновок, що в такий спосіб сформована корпоративна модель професійних компетенцій та побудована з врахуванням особливостей сфери основної діяльності, рівня організаційної зрілості та специфіки системи менеджменту компанії є повністю визначеною (чітко визначені метрики оцінювання та якості; при цьому рівень їх деталізації визначається потребами та специфікою системи управління), так як враховує різницю у функціональних обов'язках різних рівнів співробітників та є максимально об'єктивною (за рахунок чітких та зрозумілих критеріїв оцінювання).

Очевидно, що впровадження корпоративної моделі професійних компетенцій відбувається поетапно – від ключових базових бізнес-процесів до повного охоплення усіх видів організаційної діяльності компанії (при цьому рекомендована спіральна (ітеративна та інкрементна) модель життєвого циклу). Так на сьогодні, корпоративна модель професійних компетенцій ПАТ "КІІВЕНЕРГО" реалізована для наступних HR-процесів: добір, оцінювання, кар'єрний менеджмент та розвиток персоналу. При цьому процес укомплектування новими фахівцями у компанії відбувається згідно з Методикою добору персоналу ПАТ "КІІВЕНЕРГО". Кандидатів оцінюють за трьома блоками: наявні компетенції, продуктивність та рівень вмотивованості. Базуючись на корпоративній моделі компетенцій визначаються критерії відбору та методи оцінювання: першочергово визначаються компетенції, які є обов'язковими для ефективного виконання роботи, потім ще декілька, які не є критично важливими, але бажаними для нового співробітника.

Водночас, основою визначення професійного рівня уже працюючих співробітників ПАТ "КІІВЕНЕРГО", розміру їх винагороди, можливостей для кар'єрного зростання та встановлення цілей діяльності на майбутній період є



щорічне оцінювання діяльності (ЩОД) [6], яке передбачає наступні етапи: самооцінка, оцінювальне інтерв'ю з керівником, погодження, ранжування та сесії керівників. Результатом для усіх співробітників, які беруть участь в оцінюванні, формується індивідуальний план розвитку компетенцій.

На першому етапі ЩОД співробітники самостійно оцінюють рівні розвитку корпоративних компетенцій (згідно спеціально розроблених форм), результативність за звітний період та визначають подальші цілі. Після цього відбувається оцінювальне інтерв'ю керівників з кожним оцінюваним. Слід відзначити, що оцінку проводять саме керівники, а не фахівці управління персоналом або зовнішні консультанти. На думку науковців і практиків такий підхід є найбільш оптимальним [2]. Хоча у арсеналі окремих керівників можуть бути відсутні спеціальні методики оцінювання персоналу, проте вони знають і специфіку роботи (job analysis) і психофізичні особливості кожного підлеглого. Для підвищення професійних компетенцій керівників щодо оцінювання персоналу та для забезпечення об'єктивності та валідності оцінювання у ПАТ "КІЇВЕНЕРГО" у 2013 році 76 менеджерів компанії пройшли внутрішні тренінги "Золоті правила оцінювання компетенцій" та "Єдині стандарти відбору до кадрового резерву". Так як одним з результатів ЩОД є визначення кандидатів до кадрового резерву для забезпечення планомірного заміщення вакантних посад керівників та фахівців профільних спеціальностей, у ПАТ "КІЇВЕНЕРГО", в рамках моделі професійних компетенцій, розроблено Програму розвитку кадрового резерву, яка включає: програму з розвитку компетенцій, професійні програми, програми з розвитку управлінського потенціалу тощо. При цьому програми розвитку компетенцій та управлінського потенціалу реалізуються у корпоративному форматі.

Також значну увагу при застосуванні компетентнісного підходу необхідно приділяти організації неформального розвитку співробітників. Практика доводить, що більшість неформальних заходів, як правило скеровується на розвиток окремих компетенцій, проте результатом цього ірраціонального процесу навчання є не тільки розвиток навиків та моделей поведінки на роботі, а й емоціональне збагачення співробітників, які з пристрасстю відносяться до навчання. Так за результатами багаторічних досліджень (The European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop)) більш ніж у 20 європейських країнах було встановлено, що неформальне/неофіційне навчання може досягати таких самих результатів, і програми формального навчання [19]. Необхідно додати, що працівникам слід розглядати неформальне навчання як ефективне доповнення, а не як альтернативу до формального навчання. Так практичним підтвердженням цього феномену є розроблена та реалізована у внутрішньому форматі програма "7 граней розвитку" компетенцій працівників ПАТ "КІЇВЕНЕРГО". Програма розрахована на сім місяців – один місяць для розвитку однієї корпоративної компетенції. Усі співробітники компанії в рамках цієї програми можуть користуватися матеріалами для розвитку компетенцій з електронної корпоративної

бібліотеки та відвідувати спеціальні тренінги. Упродовж місяця відбувається по три корпоративні заходи, які направлені на розвиток окремої компетенції. Для розвитку всіх компетенцій застосовуються семінари та кіноклуби. Також для кожної компетенції проводиться окремо вибраний захід: квест (співробітництво), майстерня результативності (результативність), творча майстерня "Мистецтво взаємодії" (комунікативність), майстер-клас "Time to plan" (організація діяльності), інтерактивний семінар (інноваційність), турнір (системність) та work-shop (розвиток). Дані заходи проводяться як внутрішніми тренерами, так і з залученням зовнішніх контрагентів (творчу майстерню співробітники відділу розвитку персоналу організували у синергії з акторами театру).

Водночас, впровадження різноманітних технологій навчання та розвитку професійних компетенцій персоналу компанії не залежно від рівня організаційної зрілості має бути раціонально поміркованим та науково-обґрунтованим, так як потребує значних витрат як фінансових так і людських ресурсів. Так, використовуючи результати багаторічних досліджень провідних світових корпорацій [15], для корпоративної моделі професійних компетенцій можна запропонувати оптимальне співвідношення "10:20:70" залучення різних методів розвитку та навчання персоналу компанії (10% – курси та самонавчання; 20% – коучинг та настанови керівників; 70% – безпосередня участь у проектах), яке на певних ітераціях життєвого циклу може бути раціонально адаптоване до специфіки діяльності конкретної компанії.

**Висновки.** Підсумовуючи, можна стверджувати, що при компетентнісному підході до управління людськими ресурсами компанії, а також при можливості інвестувати в розвиток персоналу та підтримуючих систем, застосування корпоративної моделі компетенцій може стати базисом для генерування конкурентних переваг та перетворення компанії в "організацію, що навчається" ("learning organization"). Так досвід провідних вітчизняних компаній, зокрема ПАТ "КІІВЕНЕРГО" та групи компаній "ДТЕК" доводить, що за допомогою корпоративної моделі професійних компетенцій організація отримує та утримує найкращих висококваліфікованих фахівців, створює залучаючу корпоративну культуру та дає можливість працівникам реалізувати власний потенціал, здібності та знання.

Проте задля підвищення цінності корпоративної моделі компетенцій та ефективності бізнес-процесів в ПАТ "КІІВЕНЕРГО", враховуючи рівень організаційної зрілості компанії та зростаючі масштаби процесів оцінювання та розвитку персоналу, доцільним є впровадження спеціальних модулів корпоративної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи управління класу ERP (таких як SAP HCM: SAP Performance Management, SAP Talent Management, SAP Learning тощо) або автоматизація HR-процесів за допомогою внутрішнього електронного порталу. Це слугуватиме появі синергетичного ефекту від використання моделі компетенцій, шляхом інтеграції всіх функцій управління персоналом в єдиний банк знань організації та допоможуть швидко

та ефективно наймати нових співробітників, ідентифікувати та розвивати компетенції працівників для досягнення корпоративних цілей, розробляти коротко- та довгострокові індивідуальні плани розвитку, моніторингу даних процесів у динаміці, планування і розвитку кадрового резерву компанії.

### **Література**

1. Базилевич В.Д. Економічна теорія: Політекономія: підручник / За ред. В.Д. Базилевича. – 9-те вид., перероблене і доповнене. – К.: Знання, 2014. – 710 с. (Класичний університетський підручник)
2. Баллантайн И. Центры оценки и развития / Н. Пова, И. Баллантайн. – М.: НИРО, 2003.
3. Коллинз Д. Построенные навечно: успех компаний, обладающих видением / Д. Коллинз, Д. Поррас. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
4. Портер М. Е. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Е. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с
5. Приймак В. Модель професійних компетенцій сучасного менеджера / В. Приймак // Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. – 2012. – №136-137. – С.49-52.
6. Регламент проведення щорічної оцінки діяльності працівників ПАТ "КІЇВЕНЕРГО". – К., 2013 р., – с. 26.
7. Спенсер Л. М. Компетенции на работе / Л. М Спенсер, С. М. Спенсер // М.: НИРО, 2005. – с. 384.
8. Талеб Н. Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости / Пер. с англ. В. Сонькина и др., под редакцией М. Тюнькиной // М.: КоЛибри, 2011.– 528 с.
9. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации: Пер. с англ. – М.: ООО "И.Д.Вильямс", 2007. – 304 с.
10. Черваньов Д. М. Система інноваційного менеджменту: теорія і практика : підруч. / Д. М. Черваньов. – К. : ВПЦХ "Київський університет", 2012. – 1391 с.
11. Чухно А. А. Твори: У 3-х т. – Т.1. Становлення і розвиток ринкової економіки / А.А. Чухно. – К.: НДФІ, 2006.
12. Ashkenas, Ronald N. Beyond the fads: how leaders drive change with results / R.N. Ashkenas // Human Resource Planning, 1994. – Vol. 17
13. Boyatzis R. E. Competencies in the 21st century / R. E. Boyatzis // Journal of Management Development. – 2008. – Т. 27. – №. 1. – С. 5-12.
14. Das D. A Competency Mapping Framework for Indian Services Sector [Електронний ресурс] / D. Das and S. Mukherjee. – 2012. – р. 14 // Режим доступу: <http://papers.ssrn.com>
15. Lombardo M. M., Eichinger R. W. The career architect development planner / M. Lombardo, R. Eichinger // Minneapolis, MN: Lominger Limited, 1996.
16. Orr J. The art and science of competency modeling: best practices in developing and implementing success profiles / J. Orr, C. Sneltsjes, and G. Dai // The Korn/Ferry Institute., 2010. – р. 16
17. Best Companies for Leadership 2014: Executive summary / Hay group. – 2014 // Режим доступу: [haygroup.com](http://haygroup.com).
18. Competency models – benefits and challenges: Insights from 2010 survey on practical application in Bulgaria. – KPMG Advisory EOOD, 2010. – 36 p // Режим доступу: <http://www.kpmg.com>

## **Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2015. – № 1(30)**

19. European Centre for the Development of Vocational Training. Recognition and validation of non-formal and informal learning for VET teachers and trainers in the EU Member States. Office for Official Publications of the European Communities, 2007. – p.84 / Режим доступу: <http://www.cedefop.europa.eu/>

### **References**

1. Bazilevich V.D. Ekonomichna teorija: Politekonomija: pidruchnik / Za red. V.D. Bazilevicha. – 9-te vid., pereroblene i dopovnene. – K.: Znannja, 2014. – 710 s. (Klasichnij universitets'kij pidruchnik)
2. Ballantajn I. Centry ocenki i razvitija / N. Pova, I. Ballantajn. – M.: HIPPO, 2003.
3. Kollinz D. Postroennye navechno: uspeh kompanij, obladajushhiih videniem / D. Kollinz, D. Porras. – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2013.
4. Porter M. E. Konkurentnoe preimushhestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustojchivost' / M. E. Porter. – M.: Al'pina Biznes Buks, 2005. – 715 s
5. Prijmak V. Model' profesijnih kompetencij suchasnogo menedzhera / V. Prijmak // Visnik KNU im. T. Shevchenka. – 2012. – #136-137. – S.49-52.
6. Reglament provedennja shhorichnoї ocinki dijal'nosti pracivnikiv PAT "KiïVENERGO". – K., 2013 r., – s. 26.
7. Spenser L. M. Kompetencii na rabote / L. M Spenser, S. M. Spenser // M.: HIPPO, 2005. – c. 384.
8. Taleb N. N. Chernyj lebed'. Pod znakom nepredskazuemosti / Per. s angl. V. Son'kina i dr., pod redakciej M. Tjun'kinoj // M.: KoLibri, 2011.– 528 s.
9. Ul'rih D. Jeffektivnoe upravlenie personalom: novaja rol' HR-menedzhera v organizacii: Per. s angl. – M.: OOO "I.D.Vil'jams", 2007. – 304 s.
10. Chervan'ov D. M. Sistema innovacijnogo menedzhmentu: teorija i praktika : pidruch. / D. M. Chervan'ov. – K.: VPCH "Kiïvs'kij universitet", 2012. – 1391 s.
11. Chuhno A. A. Tvori: U 3-h t. – T.1. Stanovlennja i rozvitok rinkovoї ekonomiki / A.A. Chuhno. – K.: NDFI, 2006.
12. Ashkenas, Ronald N. Beyond the fads: how leaders drive change with results / R. N. Ashkenas // Human Resource Planning, 1994. – Vol. 17
13. Boyatzis R. E. Competencies in the 21st century / R. E. Boyatzis // Journal of Management Development. – 2008. – T. 27. – №. 1. – C. 5-12.
14. Das D. A Competency Mapping Framework for Indian Services Sector [Електронний ресурс] / D. Das and S. Mukherjee. – 2012. – p. 14 // Режим доступу: <http://papers.ssrn.com>
15. Lombardo M. M., Eichinger R. W. The career architect development planner / M. Lombardo, R. Eichinger // Minneapolis, MN: Lominger Limited, 1996.
16. Orr J. The art and science of competency modeling: best practices in developing and implementing success profiles / J. Orr, C. Sneltyes, and G. Dai // The Korn/Ferry Institute., 2010. – p. 16
17. Best Companies for Leadership 2014: Executive summary / Hay group. – 2014 // Режим доступу: [haygroup.com](http://haygroup.com).
18. Competency models – benefits and challenges: Insights from 2010 survey on practical application in Bulgaria. – KPMG Advisory EOOD, 2010. – 36 p // Режим доступу: <http://www.kpmg.com>
19. European Centre for the Development of Vocational Training. Recognition and validation of non-formal and informal learning for VET teachers and trainers in the EU

Member States. Office for Official Publications of the European Communities, 2007. – p.84 /  
Режим доступу: <http://www.cedefop.europa.eu/>

**С. Геренко**, директор по управлению персоналом  
ПАТ "КИЕВЭНЕРГО"

**В. Приймак**, канд. экон. наук, доцент  
КНУ імені Тараса Шевченка

**А. Чорний**, специалист отдела оценки персонала  
ПАТ "КИЕВЭНЕРГО"

### **КОРПОРАТИВНАЯ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КАК ИСТОЧНИК СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ**

Раскрыта сущность понятия компетенция и основные особенности применения корпоративной модели компетенций. Охарактеризована зависимость целей внедрения, путей формирования и использования модели компетенций от уровня зрелости компании. На примере украинской энергетической компании проанализированы процедуры создания конкурентных преимуществ путем разработки структурированной модели компетенций и ее использование в основных процессах управления предприятием.

**Ключевые слова:** конкурентное преимущество; компетенция; корпоративная модель компетенций; развитие персонала

**S. Herenko**, the Head of HR  
JSC "KYIVENERGO"

**V. Pryimak**, PhD, Associate Professor,  
Taras Shevchenko Kyiv National University

**A. Chornyi**, specialist from HR Evaluation Department  
JSC "KYIVENERGO"

### **CORPORATE COMPETENCY-BASED MODEL AS A SOURCE FOR GENERATING OF COMPETITIVE ADVANTAGES**

Corporate competency-based model is wide-spread tool to enhance efficiency of basic HR procedures. This article proves necessity of correlation of corporate vision and competency-based model. Authors analyze dependence of purposes of competency-based model's implementation, methods of shaping and using from level of company's maturity. By example of Ukrainian energy company authors demonstrate a knowledge-management oriented model of multilateral using of competency-based model in HR processes. Authors describe process of annual personnel's assessment, formal and non-formal learning procedures and development of personnel reserve by structured competency-based model. The conclusion is a proposal to automate basic HR procedures of energy company for increasing of synergetic effect from using competency-based model in different HR processes.

**Keywords:** competitive advantage; competency; corporate competency-based model; staff development.