

*І.М. ТРУНІНА*, д-р.екон.наук, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, Харків

## **ФОРМУВАННЯ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Формування компетенцій суб'єкта підприємницької діяльності здійснюється з використанням моделей компетенцій. Модель компетенцій персоналу становить сукупність особистісних і професійних якостей персоналу, які дають можливість визначити найбільш значущі знання, вміння й навички, а також особливості професійної поведінки персоналу, необхідні для досягнення поставлених цілей. Модель компетенцій визначає кластери компетенцій, у яких зазначені ключові компетенції, найбільш значущі для певної сфери професійної діяльності, та моделі професійної поведінки, які відповідають рівню прояву кожної з компетенцій. Моделі можуть містити детальний опис стандартів поведінки персоналу або стандарти дій, що ведуть до досягнення певних професійних цілей, але можуть і включати основні стандарти поведінки, розроблені для повного опису ділової структури або діяльності, спрямованої на досягнення комплексу корпоративних цілей. Набір деталей, що входять в опис моделі компетенцій, залежить від очікуваного практичного застосування конкретної моделі.

**Ключові слова:** компетенція, компетентнісний підхід, емпатія, реалістична стратегія.

**Вступ.** Визначення ролі та функцій підприємництва як економічної категорії обумовлює необхідність надання характеристики підприємцю (суб'єкту підприємницької діяльності), який здійснює підприємницьку діяльність.

© І.М. Труніна, 2014

У вітчизняній науковій літературі присутній опис типології вітчизняних підприємців [10]. Кожен з виділених типів підприємництва характеризується не тільки джерелом походження, видом діяльності, умовами існування та успішності, але й психологічними якостями людей, які складають ці типи. Потрібно зазначити, що в жодній країні світу немає професії «підприємець», хоча підприємництво як вид діяльності існує. Головне завдання підприємця – це поєднання економічних ресурсів з метою здійснення певної діяльності.

Метою даної роботи – аналіз формування моделей компетенцій персоналу суб'єктів підприємницької діяльності.

**Матеріали і результати досліджень.** У більшості наукових праць підприємництво розглядається з позицій діяльнісного підходу. Підприємницька діяльність, як і будь-яка інша, має певну структуру. Вона включає в себе мету, потреби, мотиви, предмет, знання про нього; способи і засоби досягнення мети, а також умови її досягнення. Таке розуміння структури діяльності, вперше чітко сформульоване в працях О. Леонтьєва, і досі підтримується як у вітчизняній, так і в зарубіжній науці. У дослідженнях структури підприємницької діяльності звертається увага на те, що головною її метою є отримання вигоди [1], а «середовищем» діяльності підприємця є, за висловом американського дослідника

Ф. Найта, невизначеність. Необхідність дослідити, прогнозувати та передбачити таку невизначеність виникає тоді, коли економічна ситуація не може бути типізованою на підставі минулого досвіду та невідомого ймовірного характеру подій.

Мета підприємництва обумовлена такими структурними елементами підприємницької діяльності, як мотиви або внутрішні спонуки до неї. За теорією Д. МакКлелланда, індивідуальна економічна активність залежить від потреби досягнення успіху. Одна з них – вирішування завдання різного ступеня складності (хтось бажає вирішувати складніші, хтось – простіші, але більше за той самий час). Ключова якість підприємця, за Д. МакКлелландом [11], це прагнення нововведень. А тому право власності на підприємство не є принциповим: він більше спирається на експертів та науковців, ніж колег; переважно прагне розпочати нову справу, а не розвивати ту, що є; самоцінність грошей для нього невелика; гроші сприймає як засіб досягнення мети.

Концепція Д. МакКлелланда набуває розвитку в дослідженнях Дж. Аткинсона [16], який формалізував два психотипи, що відрізняються сприйняттям успіху й поразки. Тенденція до успіху або тенденція до уникнення поразки є добуток мотивації, імовірності досягнення й стимулу. Максимум значення Т-успіху – за ймовірності, близької до 50 %. Якщо в індивіда мотивація успіху є вищою за мотивацію уникнення поразки, то він характеризується як реалістичний негравець, який з більшим бажанням береться за справи з ймовірністю 50 на 50; удача його стимулює, у випадку послідовних удач суб'єктивно збільшує ймовірність подальшого успіху; невдача розчаровує; не втрачає час на марні й малоімовірні справи, а швидше візьметься за справи складні, які потребують навичок; сам факт досягнення успіху має для нього велике значення; наполегливий, але не упертий; удача – запорука майбутнього успіху, невдача – крах надій, тому обирає помірний ризик [10].

За К. Юнгом, велика схильність до підприємництва є в екстравертів. Д. Майерс вважає, що потрібен також внутрішній локус контролю [5]. Й. Шумпетер виділяє три підприємницькі мотиви. Перший – потреба в пануванні, владі, впливу. Вона матеріалізується в накопиченні підприємцями майна. Другий – прагнення перемоги, успіху у боротьбі з суперником і з самим собою. Третій мотив – радість творчості, яку дає самостійне ведення справ [18].

Російські дослідники А. Смирнов, В. Максимов, Д. Акулюнок визначають такі мотиви підприємницької діяльності. По-перше, бажання виділитися, виявити себе, задовольнити здорове честолюбство. По-друге, прагнення незалежності. По-третє, бажання принести благо суспільству. По-четверте, задовольнити особисті потреби в лідерстві. По-п'яте, виявити потреби в самовираженні, самоактуалізації. В дослідженнях українських науковців [7, 4] підкреслюється значення таких мотивів, як прагнення свободи, потреба творчості.

Важливим елементом підприємницької діяльності є спосіб і засоби досягнення мети. Це певні знання, вміння, навички, а також здібності. Значна кількість дослідників дотримується думки, що навчити підприємству

неможливо. Для цієї діяльності необхідні особливі здібності, які розвиваються на основі певних вроджених анатомо-фізіологічних задатків. Такої точки зору дотримуються, зокрема, дослідники Гарвардського медичного центру Р. Ричарда і Д. Кінней. Вони вивчали здібності до підприємництва, які визначаються ними як «творча потенція». Такої ж думки дотримуються Дж. Долан і Е. Лідсей. Вони визначають підприємництво як здібності до творчості. Йдеться не про якісь таланти, а про рису особистості, яка є основою у забезпеченні підприємницької діяльності. Й. Шумпетер вважає, що перша й основна якість підприємця – розвинута інтуїція. Друга – сильна воля. Третьою якістю є розвинута уява, яка допомагає вигадувати нові комбінації та знижувати ступінь невизначеності. На думку української дослідниці Н. Побірченко, однією з важливих якостей підприємця є комбінаторика, або вміння змінити той чи інший підхід, пункт плану, використати іншу можливість, тобто зорієнтуватися в реальних обставинах. Підприємлива людина навіть у невдачі відшукає можливості для досягнення багатства. Помилка – це спосіб навчитись і піти далі, використавши всі попередні можливості, набувши досвіду [18].

Існують моделі, в яких дається дуже детальний перелік особистісних рис. Наприклад, В. Рибалко поклав в основу своєї моделі підприємця-менеджера три виміри: соціально-психолого-індивідуальний, діяльнісний та генетичний. Модель складається з п'яти етапів і до неї входять 307 якостей особистості. Генетичний рівень представлено в цій класифікації високим розвитком якостей та здібностей, який відповідає вимогам ефективної реалізації професійної управлінської діяльності досвідчених менеджерів. Діяльнісний вимір включає диференціацію 50 здібностей та 250 конкретних здібностей за такими компонентами: потребо-мотиваційний, інформаційно-пізнавальний, цілеутворювальний, результативний, емоційно-почуттєвий. Соціально-психолого-індивідуальний вимір має 7 груп (підструктур) особистості, які узагальнюють 50 здібностей: ділове спілкування, ділова спрямованість; характерологічні риси особистості; самосвідомість; діловий досвід; професійна компетентність; якості інтелектуальних, творчих, психічних процесів; психологічні властивості [8].

Дослідники, аналізуючи систему психологічних рис у моделях особистості підприємця, виділяють різні домінуючі якості. Американці Р. Хізрич і М. Пітерс [12, 14] вважають, що людей, які мають особливі вроджені задатки, можна навчити необхідних для бізнесу вмінь. Вони виділяють 14 компетенцій, які є найважливішими для підприємницької діяльності, а саме [10]:

- чітке розуміння підприємництва;
- відокремлення фактів від чуток;
- вміння давати виважені оцінки;
- вміння знаходити нестандартні рішення;
- вміння поводитись і приймати рішення в умовах невизначеності;
- вміння виробляти нові комерційні ідеї;
- вміння оцінювати перспективність нових ідей;
- знання, необхідні для створення нової справи;

- уміння оцінювати зовнішню ситуацію;
- уміння оцінювати дії з точки зору етики і моралі;
- уміння укладати угоди, встановлювати контакти, вести переговори;
- уміння отримувати належне.

Існує думка, що більшість з цих компетенцій формуються на основі вроджених здібностей, деякі з них можуть бути сформовані та набуті з досвідом. У літературі є дані, що 11 % населення народжується зі здібностями до підприємництва [8]. Отже, природжені здатності суб'єктів підприємництва є вирішальним чинником їхнього становлення як суб'єкта підприємницької діяльності, що зумовлює поведінку суб'єктів підприємництва, їхню здатність створювати успішний бізнес та конкурувати в ринковому середовищі. З цього випливає необхідність формувати та розвивати необхідні знання й навички суб'єктів підприємницької діяльності, які визначають їхню спроможність до здійснення підприємницької діяльності.

Завдання забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності неможливе без формування його індивідуальної конкурентоспроможності, яка є формою вияву наявних особистісних компетенцій підприємця.

Компетентісний підхід, на якому ґрунтується моделювання компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності та їхнє використання з метою розвитку здатностей до підприємницької діяльності персоналу підприємства – суб'єкта підприємницької діяльності, так і безпосередньо його керівництва, дозволяє виявити та максимізувати ключові переваги персоналу, збалансувати індивідуальну поведінку працівника із стратегічними цілями підприємства, адаптувати працівників до інноваційних технологій та вимог робочих місць. Він також передбачає створення умов для повноцінного розвитку трудового потенціалу людини, реалізацію її потреби в самовизначенні, самореалізації, самовдосконаленні, самоактуалізації. Визначальні категорії компетентісного підходу «компетенція» та «компетентність» і досі не мають однозначного змісту та трактування.

У загальному розумінні компетенції персоналу є комплексною характеристикою особистості, що виявляється в конкретній діяльності та охоплює знання, навички, схильності, норми, моделі поведінки, необхідні для виконання завдань відповідно до цілей підприємства з урахуванням мотивації та особистісних особливостей. Компетентність, у свою чергу, є загальною здатністю, яка дає змогу встановити зв'язок між знаннями й ситуацією, що склалася, побудувати правильний алгоритм необхідних дій для успішного та швидкого розв'язання проблеми [15].

О.В. Варганова визначає компетенції персоналу як сукупність професійних та особистісних характеристик (якостей) працівника, його мотивів, цінностей та настанов, що формують моделі його професійної поведінки та зумовлюють успішність його професійної діяльності. На думку автора, компетенції персоналу, трансформуючись у компетенцію підприємства, утворюють унікальну для

кожного підприємства систему корпоративних знань, яка вирізняє його серед інших та зумовлює його неповторність [6]. К.В. Клецова визначає компетенції персоналу як сукупність його особистісних та професійних характеристик, що дозволяють йому успішно конкурувати у певному професійному середовищі, як узагальнювальну характеристику конкурентоспроможності персоналу підприємства [13].

У прикладному аспекті компетенції персоналу можна розглядати як здатність співробітника виконувати певні професійні завдання, функції, використовуючи для цього наявні знання, вміння, навички, досвід, які зумовлюють особливості прояву професійної поведінки персоналу під час виконання роботи [17]. Компетенції – поведінкові моделі, які демонструють люди, які ефективно виконують професійні завдання в організаційному контексті [17]. Компетенції – це вимірювані, специфічні кластери поведінки працівника, які піддаються спостереженню та оцінюванню.

Компетенція – сукупність знань, навичок і особистих якостей, що дає можливість вирішувати певну задачу (чи сукупність завдань). Компетенції описуються у вигляді набору вимог до знань, навичок і якостей співробітника для виконання функцій посадової особи або певної ролі в проекті. Якщо професійні навички, знання й особисті якості фахівця збігаються з вимогами до компетенції для певної посади, або завдання, то відповідна робота, за інших сприятливих обставин може виконуватися таким фахівцем якісно й ефективно [2].

Узагальнення наведених потрактувань компетенцій персоналу дало змогу сформулювати власне визначення компетенцій суб'єкта підприємницької діяльності як кластера знань, навичок, спроможностей, цінностей, мотивів, зумовлених особистісними якостями й психофізіологічними характеристиками особи, які формують поведінкові моделі людини та знаходять вияв у формуванні її здатності до підприємницької діяльності. Слід зазначити, що особливості підприємницької діяльності як з інституціональної, так і з організаційної точки зору, зумовлюють певну специфіку формування та прояву компетенцій суб'єкта підприємництва. Так, компетенції суб'єкта підприємництва як окремого суб'єкта господарювання та особистості, знаходять вияв проявляються у його здатності до підприємницької діяльності, бізнесу, ділової активності. Проте компетенції персоналу підприємства – суб'єкта підприємництва, вже спрямовані на формування зовсім інших спроможностей, які відрізняються залежно від цілей розвитку персоналу й самого підприємства.

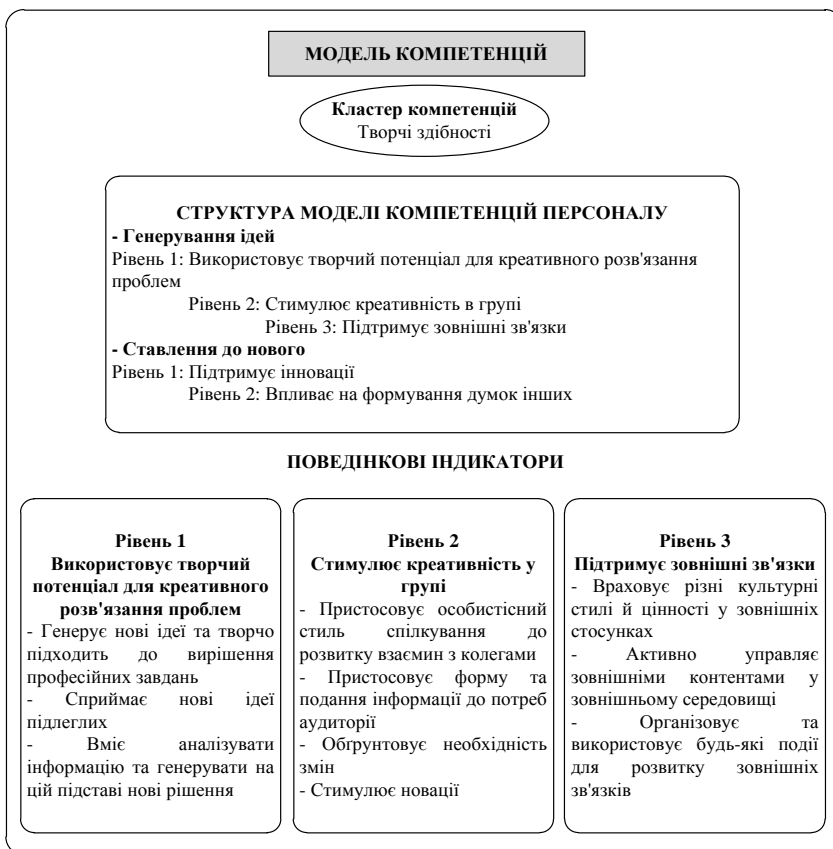


Рис. 1 – Загальна структура моделі компетенцій персоналу суб'єкта підприємницької діяльності (фрагмент)

Дослідники виділяють велику кількість складових компетенцій персоналу: знання, вміння, досвід, моделі професійної поведінки працівника, що знаходять вияв у конкурентоспроможності людини на ринку праці [13], знання, навички, спроможності, досвід, емоційні особливості й вольові установки [6], фізичні характеристики, цінності, мотиви, настанови, спроможності, я-концепція [9]. Визначення основних складових компетенцій суб'єкта підприємницької діяльності – знань, навичок, вмінь, досвіду, цінностей і мотивів, що визначаються особливостями особистісних якостей і психофізіологічних особливостей людини, дало можливість автору роботи встановити структуру формування компетенції суб'єкта підприємницької діяльності, яку подано на рисунок 1. На рисунку 1 позначені психофізіологічні та соціальні чинники, які формують компетенцію

персоналу суб'єкта підприємницької діяльності, а також чинники, які формуються в системі загального й професійного навчання.

Кількість компетенцій у моделях останніх років зменшилася. Колись були поширені моделі, що включали 30 і більше різних стандартів; зараз звичайні моделі, що містять не більше 20 компетенцій, а іноді – усього лише вісім. Багато користувачів вважають набір компетенцій з 8-ми-12-ти стандартів в одній моделі оптимальним.

Проте моделі з великим набором компетенцій усе ще зустрічаються. Це відбувається тому, що деякі розробники намагаються охопити всю можливу інформацію, включаючи детальні описи завдань, результатів діяльності та стандартів поведінки працівників, з метою зробити модель компетенцій придатною у будь-яких випадках. Проте це зменшує ефективність моделі компетенцій та ускладнює її використання на практиці. Тому формування моделі компетенцій рекомендується здійснювати за базовими компетенціями, які характерні для усіх працівників підприємства, а за потреби уточнювати набір функціональних або професійних компетенцій та поведінкових індикаторів, що їм відповідають.

Підприємці – це особлива група людей, але їхня поведінка підкоряється певним моделям. Дійсно, дослідження компанії TTI SI (Російська Федерація) демонструють, що для більшості успішних підприємців характерні такі компетенції, як уміння

переконувати, лідерські якості, особиста відповідальність, орієнтація на результат і уміння спілкуватися з людьми. Але це ж дослідження продемонструвало, що є деякі якості, які успішним підприємцям не властиві [3]. Дослідження компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності проходило в декілька етапів. Спочатку було проведене діагностування особистих якостей серійних підприємців. Потім їх порівняли з контрольною групою (17 000 випробовуваних). Контрольна група, як і експериментальна, пройшла діагностування володіння 23 практичними навичками, пов'язаними з професійною діяльністю.

За підсумками діагностування спеціалісти компанії TTI SI оцінили, які з компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності є добре розвиненими, розвиненими, помірно розвиненими або вимагають подальшого розвитку.

Проаналізувавши одержані дані, було виявлено, що у більшості суб'єктів підприємницької діяльності немає чотирьох конкретних компетенцій. Ключові компетенції суб'єктів підприємницької діяльності (порівняно із компетенціями контрольної групи – 17000 працюючих дорослих) подано на рисунку 2.

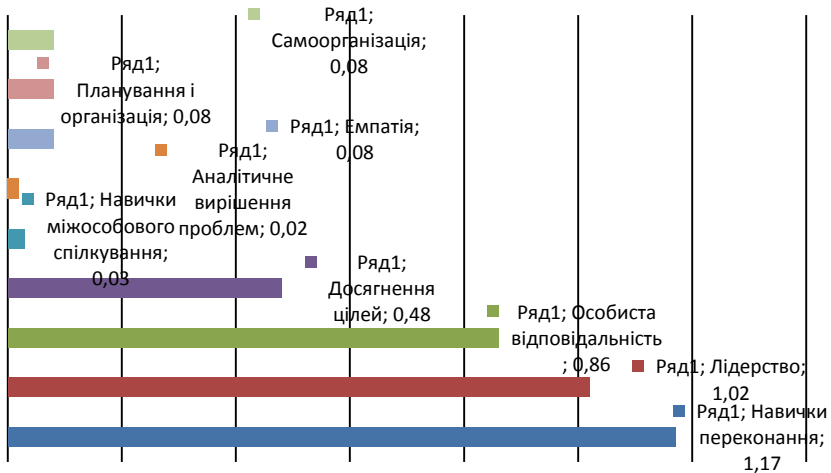


Рис. 2 – Ключові компетенції персоналу суб'єктів підприємницької діяльності [3]

Дослідження показали, що найрідкіснішою компетенцією підприємців є емпатія. Підприємці створюють товари й вирішують проблеми для людей, але, згідно з нашим дослідженням, вони роблять це в надії окупити витрачені ресурси. Підприємці можуть думати про людей тільки з раціональної точки зору – вони хочуть робити товари або робити послуги, потрібні іншим. Проте у підприємців це найчастіше пов'язано з бажанням отримати винагороду за згаяний час і зусилля – а ті, у кого добре розвинена емпатія, зазвичай цього не очікують. Відмітно, що люди підприємницького складу розуму не мають навичок самоорганізації й управління своїм часом, адже необхідність вирішення щоденних завдань відволікає від досягнення цілей, значущих для підприємства й самого підприємця. Оскільки зазвичай у підприємців йде декілька проектів паралельно, у них просто немає часу вникати в деталі кожного з них. Зазвичай, їм потрібний помічник для управління повсякденними завданнями, тому для вирішення таких питань їм доводиться наймати людину, що володіє навичками самоорганізації, або делегувати їх співробітникові усередині підприємства.

З цього випливає ще одна компетенція, якої бракує підприємцям, – уміння планувати й організовувати. Аналогічно з навичками самоорганізації, якщо підприємець витрачає час на планування й організацію кожної зустрічі,

у нього не залишиться часу на розв'язанні інших проблем. Варіантом вирішення цієї проблеми є наймання кваліфікованого офіс-менеджера або секретаря, який вестиме календар, організуватиме зустрічі й інші заходи, підтримуватиме порядок в офісі й триматиме керівника в курсі майбутніх подій.



Крім того, підприємцям бракує навичок вирішення аналітичних завдань. У них високий рівень утилітарної мотивації (можливі доходи, фінансові винагороди, нові продукти або ідеї), тому найчастіше вони приймають рішення швидко; вони звикли до постійної нестачі часу для ухвалення рішень, до того ж зазвичай у них немає часу збирати й аналізувати дані. Аналітичні дані підприємці сприймають як перешкоду. І це правильно, адже усі, хто говорив, що їхні ідеї не спрацюють, спиралися на цифри й логіку. Наприклад, Мартін Лютер Кінг-молодший говорив: «У мене є мрія». Він не говорив: «У мене є план і стратегія». У підприємців є загальне бачення проекту, але їм потрібні помічники, щоб розробити реалістичну стратегію і втілити її в життя [3].

Люди з підприємницьким складом розуму мають певний набір компетенцій, який дає можливість їм генерувати ідеї і вести за собою інших. Але ймовірно, ті якості, яких їм бракує, не менш важливі. Розуміючи свої слабкості, вони зможуть їх компенсувати, оточуючи себе людьми, які здатні компенсувати ті якості, яких бракує підприємцям. Ключовою навичкою істинного лідера є усвідомлення сильних сторін інших людей і уміння доповнювати ними свої слабкості – це основа створення команди, яка утілить у життя мрії і досягне поставлених цілей.

Завдання формування переліку компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності зумовлює необхідність добору їхніх ключових компетенцій, що можливо на основі аналізу необхідних знань, вмінь, спроможностей, навичок, кваліфікаційних ознак суб'єктів підприємництва, які необхідні та достатні для здійснення підприємницької діяльності. Для цього в роботі було сформовано перелік компетенцій суб'єктів підприємництва, які було угруповано за основними ознаками компетенції персоналу: знання, навички, вміння, спроможності; мотиви і цінності; поведінка, управлінські рішення і практичні дії; кваліфікація (таблиця).

Таким чином, нами було визначено 30 компетенцій, які дозволяють скласти «компетентнісний портрет» або профіль суб'єкта підприємницької діяльності. Аналіз компетенцій суб'єктів підприємництва здійснювався за результатами опитування суб'єктів підприємницької діяльності, що було проведене в дисертаційній роботі і здійснювалося в межах розроблення Програми підтримки підприємництва в м. Луганськ на 2010–2015 рр. Луганської обласної державної адміністрації.

Метою аналізу було визначення ключових компетенцій компетенції суб'єктів підприємницької діяльності. Опитування суб'єктів підприємництва, проведене в дисертації, дало можливість обрати ключові компетенції суб'єктів підприємницької діяльності, які в найбільшій мірі характеризують його професійну спроможність, здатність реалізовувати власні цілі, бути конкурентоспроможним у професійному середовищі. Респондентам був запропонований перелік компетенцій суб'єктів підприємництва, які потрібно оцінити за п'ятибальною шкалою важливості компетенції для суб'єкта підприємництва, де 5 – найбільший прояв важливості компетенції, 1 – відповідно, її найменший прояв.

За результатами опитування було одержано оцінювання компетенцій суб'єктів підприємництва, що дало можливість виявити їхній рейтинг (рисунок 3), а також встановити ключові (найбільш важливі) компетенції суб'єктів підприємництва та характеристики, які, на думку респондентів, є неважливими для суб'єктів підприємництва.

Таблиця – Групування компетенцій персоналу суб'єктів підприємницької діяльності за ключовими ознаками компетенцій персоналу

Ознака	Компетенції
Знання, навички, вміння, спроможності	1. Уміння давати виважені оцінки 2. Уміння знаходити нестандартні рішення 3. Уміння поводитись і приймати рішення в умовах невизначеності 4. Уміння виробляти нові комерційні ідеї 5. Уміння оцінювати перспективність нових ідей 6. Уміння оцінювати перспективність нових ідей 7. Знання, необхідні для створення нової справи 8. Уміння оцінювати зовнішню ситуацію 9. Уміння укладати угоди, встановлювати контакти, вести переговори 10. Чітке розуміння змісту підприємництва 11. Вміння відокремлювати факти від чуток
Мотиви і цінності	12. Уміння оцінювати дії з точки зору етики і моралі 13. Уміння отримувати належне 14. Емпатія
Поведінка, управлінські рішення і практичні дії	15. Управління конфліктами 16. Орієнтація на результат 17. Здатність до навчання 18. Орієнтація на клієнта 19. Гнучкість 20. Креативність 21. Управління ризиками 22. Стресовитривалість 23. Відкритість 24. Впевненість у собі 25. Організованість
Кваліфікація	26. Наявність середньої освіти 27. Наявність вищої освіти як такої 28. Наявність вищої освіти за спеціальністю економіка, менеджмент, фінанси тощо 29. Наявність додаткової другої вищої освіти 30. Наявність кваліфікації магістра, зокрема, міжнародних освітніх рівнів MBA або вченого ступеня

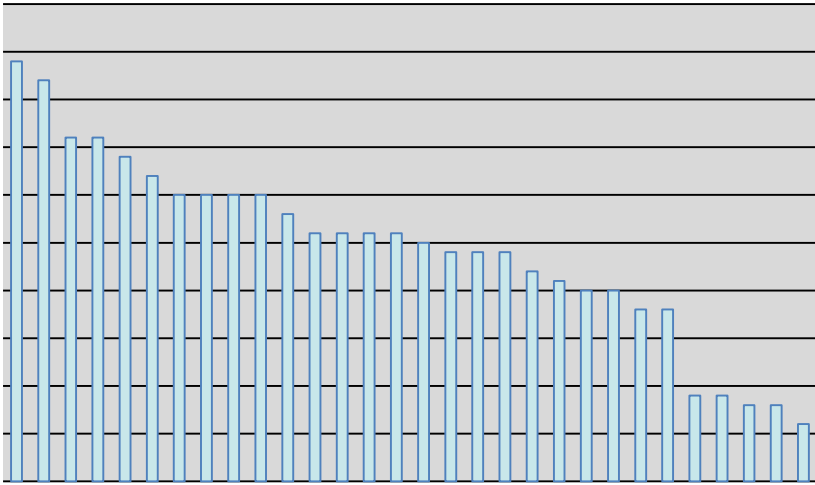


Рис. 3 – Оцінювання компетенцій персоналу суб'єктів підприємництва Луганської області (відсотки)

- |   |   |
|---|---|
| 1. Чітке розуміння змісту підприємництва                            | 16. Здатність до навчання   |
| 2. Відокремлення фактів від чуток                                   | 17. Орієнтація на клієнта   |
| 3. Уміння давати виважені оцінки                                    | 18. Гнучкість   |
| 4. Уміння знаходити нестандартні рішення                            | 19. Емпатія   |
| 5. Уміння поводитись і приймати рішення в умовах невизначеності     | 20. Креативність  |
| 6. Уміння виробляти нові комерційні ідеї                            | 21. Управління ризиками   |
| 7. Уміння оцінювати перспективність нових ідей                      | 22. Стресовитривалість  |
| 8. Знання, необхідні для створення нової справи                     | 23. Відкритість   |
| 9. Уміння оцінювати зовнішню ситуацію                               | 24. Впевненість у собі  |
| 10. Уміння оцінювати дії з точки зору етики і моралі                | 25. Організованість   |
| 11. Уміння укладати угоди, встановлювати контакти, вести переговори | 26. Наявність середньої освіти  |
| 12. Уміння отримувати належне                                       | 27. Наявність вищої освіти як такої   |
| 13. Комунікативність  | 28. Наявність вищої освіти за спеціальністю економіка, менеджмент, фінанси тощо                   |
| 14. Управління конфліктами  | 29. Наявність додаткової другої вищої освіти  |
| 15. Орієнтація на результат   | 30. Наявність кваліфікації магістра, зокрема, міжнародних освітніх рівнів MBA або вченого ступеня |

За результатами проведеного опитування виявилось, що до ключових компетенцій суб'єктів підприємництва можна віднести 4, 1, 6, 8, 2, 24, 3, 11, 12, 25 компетенції, а саме: вміння знаходити нестандартні рішення (44%), чітке розуміння змісту підприємництва (42%), уміння виробляти нові комерційні ідеї (36%), знання, необхідні для створення нової справи (36%), відокремлення фактів

від чуток (34%), впевненість у собі (24%), уміння давати виважені оцінки (30%), уміння укладати угоди, встановлювати контакти, вести переговори (30%), уміння отримувати належне (30%), організованість (30%). Разом із тим, респонденти визнали відносно неважливими такі компетенції суб'єктів підприємництва, як 10, 29, 19, 30, 26, а саме: уміння оцінювати дії з точки зору етики і моралі (9%), наявність додаткової другої вищої освіти (9%), емпатія (8%), наявність кваліфікації магістра, зокрема, міжнародних освітніх рівнів MBA або вченого ступеня (8%), наявність середньої освіти (6%).

Аналіз даних, одержаних під час дослідження, дає можливість зробити висновок, що, на думку респондентів, найменш важливими компетенціями суб'єктів підприємництва є морально-етичні компетенції, пов'язані із здатністю оцінювати події з точки зору моралі та етики, зокрема, емпатія, також респонденти вважають несуттєвою наявність у підприємців певного кваліфікаційного рівня. Зокрема, наявність середньої освіти вважають необхідним 6% респондентів, додаткової або другої вищої освіти – 9%; додаткового ступеня магістра або наукового ступеня – 6%. Ключові компетенції суб'єктів підприємництва м. Луганськ і Луганської області подано на рисунку 4.

Визначення ключових компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності дало змогу сформувати модель ключових компетенцій суб'єктів підприємництва, в якій кожній з ключових компетенцій відповідають поведінкові індикатори компетенцій, які дають змогу оцінити компетенції за п'ятибальною шкалою та зробити висновок про ступінь прояву тієї або іншої компетенції.

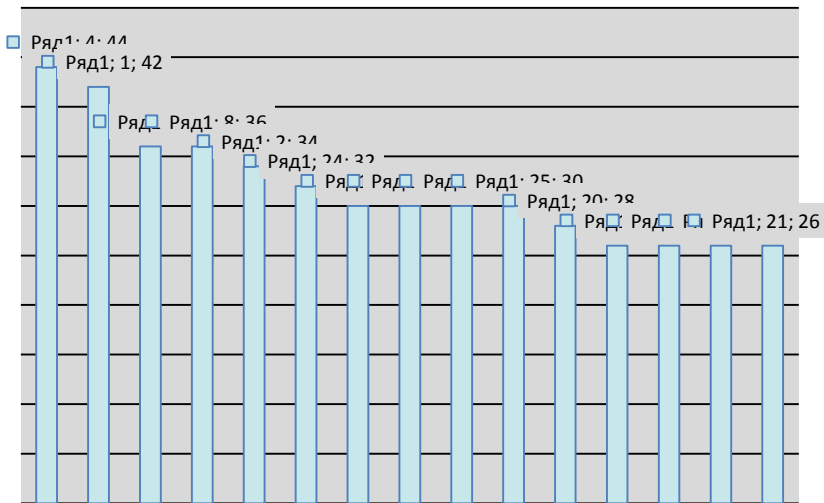


Рис.4 – Ключові компетенції персоналу суб'єктів підприємництва м. Луганськ і Луганської області

**Висновки.** Відповідно до вище описаного модель ключових компетенцій суб'єктів підприємницької діяльності включає наступні ключові компетенції:

- уміння укладати угоди, встановлювати контакти, вести переговори;
- уміння отримувати належне;
- організованість;
- знання, необхідні для створення нової справи;
- відокремлення фактів від чуток;
- впевненість у собі;
- уміння укладати угоди, встановлювати контакти, вести переговори;
- уміння отримувати належне.

**Список літератури:** 1. Афифи А. Статистический анализ А. Афифи, С. Эйзен, Пер. с англ. – М.: Мир. – 488 с. 2. Бидик А. Г. Теоретичний аналіз проблеми конкурентоспроможності А. Г. Бидик Інноваційна економіка. – 2007. – № 2. – С. 103 – 109. 3. Боннстеттер Б. Навыки, которых не хватает предпринимателям [Электронный ресурс] Б. Боннстеттер. – Режим доступа: <http://blog.3metrix.ru/serial-entrepreneurs> 4. Борисенко З. М. Основы конкурентной политики: учебник З. М. Борисенко. – К.: Таксон, 2004. – 704 с. 5. Бузько І. Р. Конкурентна складова глобальних ринків та розвитку забезпечуючи бізнес-процесів І. Р. Бузько, І. М. Труніна Культура народів Причорномор'я. – 2011. – № 215. – С. 86–88. 6. Вартанова О. В. Компетенція підприємства у стратегічному управлінні підприємством: формування і розвиток: [монографія] Олена Вікторівна Вартанова. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля. – 2012. – 340 с. 7. Вартанова О. В. Аналіз компетенцій промислового підприємства О. В. Вартанова Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 23. Ч. І. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2011. – С. 159–166. 8. Васильців Т. Г. Удосконалення державного регулювання підприємницької діяльності в Україні Стратегічні пріоритети. – 2009. – № 1(10). – С. 145–149. 9. Верба В. А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства В. А. Верба, О. М. Гребешкова Проблеми науки. – 2004. – № 7. – С. 23–28. 10. Воронкова А. Е. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства А. Е. Воронкова, В. П. Понамарьов, Г. І. Дібніс. – К.: Техніка, 2000. – 152 с. 11. Голумія Н. Є. Сутність та ієрархія категорій «конкурентоспроможність» Н. Є. Голумія Інноваційна економіка. – 2009. – № 1. – С. 59 – 62. 12. Злидень І. М. Конкурентоспроможність підприємства – основа забезпечення його конкурентного потенціалу І. М. Злидень Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. – № 35. – Харків: ХНТУСГ. – 2006. – С. 133–137. 13. Клецова К. В. Використання концепції компетенцій у забезпеченні конкурентоспроможності персоналу підприємства: дис. ... кандидата екон. наук : 08.00.04 К. В. Клецова. – Алчевськ, 2010. – 172 с. 14. Малаєва Т. Оценка конкурентоспособности фирмы Т. Малаева Бизнес Информ. – 1998. – № 17 – 18. – С. 115–118. 15. Нагар М. Б. Оцінка компетентності працівників як пріоритетний напрямок управління людськими ресурсами на засадах коучингу [Електронний ресурс] М. Б. Нагар. – Режим доступу: [http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik2010\\_7stattiNagara.pdf](http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik2010_7stattiNagara.pdf) 16. Рейтинг глобальної конкурентоспроможності 2011–2013 гг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gtmarket.runewsstate200909082166> 17. Скляр Є. П. Сучасні підходи до формування моделей компетенцій персоналу підприємства Є. П. Скляр Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2012. – № 15(186). Ч. І. – С. 162–170. 18. Шумпетер Й. Теория экономического развития – М.: Прогресс, 1982. – 159 с.

**Bibliography (transliterated):** 1. Afifi, A. *Statistic analysis* A. Afifi, p. Eizen; Trans. from Eng.. – Moscow: Mir. – 488 p. 2. Bydyk, A. G. *Theoretical analysis of the problem of competency* A. G. Bydyk Innovatsiina ekonomika. – 2007. – No. 2. – P. 103 – 109. 3. Bonnstetter, B. *Skills that entrepreneurs lack* [Electronic resource] B. Bonnstetter. – Access mode: <http://blog.3metrix.ru/serial-entrepreneurs> 4. Borysenko, Z. M. *Fundamentals of competitive policy: textbook* Z. M. Borysenko. – K.: Takson, 2004. – 704 p. 5. Buzko, I. R. *Competitive component of global markets and development providing business processes* I. R. Buzko, I. M. Trunina Cultura narodov Prichernomoria. – 2011. – No. 215. – P. 86–88. 6. Vartanova, O. V. *Enterprise competence in the strategic management of the enterprise: formation and development*: [monograph] Olena Viktorivna Vartanova. – Luhansk: Publishing house of Dal EUNU.

– 2012. – 340 p. **7.** Vartanova, O. V. *Analysis of competences of an industrial enterprise* O. V. Vartanova Ekonomika. Menedzhment. Pidryemnytstvo. Collected papers of East-Ukrainian Volodymyr Dal National University. Issue. 23. P. I. – Luhansk: Dal EUNU, 2011. - P. 159–166. **8.** Vasylytsiv, T. G. *Improvement of the state regulation of entrepreneurship activity in Ukraine* Strtehichni priorityety. – 2009. – No.1(10). - P. 145–149. **9.** Verba, V. A. *Problems of identification of the enterprise competence* V. A. Verba, O. M. Grebeshkova Problemy nauky. – 2004. – No. 7. - P. 23–28. **10.** Voronkova, A. E. *Support of the competitive potential of the enterprise* A. E. Voronkova, V. P. Ponomarov, G. I. Dibnis. – K.: Tekhnika, 2000. – 152 p. **11.** Golomsha, N. E. *Essence and hierarchy of the “competitiveness” category* N.E. Golomsha Innovatsiina ekonomika. – 2009. – No. 1. - P. 59 – 62. **12.** Zlyden I. M. *Enterprise competitiveness – basis for provision of its competitive potential* I. M. Zlyden Herald of Kharkiv National Technical Agricultural University. – No. 35. – Kharkiv: KNTAU. – 2006. - P. 133–137. **13.** Kletsova, K. V. *Use of competences concepts in provision of the competitiveness of the enterprise personnel*: Ph.D. (Econ.) thesis: 08.00.04 K. V. Kletsova. – Alchevsk, 2010. – 172 p. **14.** Malaieva, T. *Estimation of the company competitiveness* T. Malaieva Biznes Inform. – 1998. – No. 17 – 18. - P. 115–118. **15.** Nagar, M. B. *Estimation of personnel competency as the priority direction of human resource management on the principles of coaching* [Electronic resource] M. B. Nagar. – Access mode: [http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik2010\\_7stattiNagara.pdf](http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik2010_7stattiNagara.pdf) **16.** *Rating of global competitiveness 2011–2013 yy.* [Electronic resource]. – Access mode: <http://gtmarket.runewsstate200909082166> **17.** Skliar E. P. *Modern approaches to formation of competences models for enterprise personnel* E. П. Скляр Herald of East-Ukrainian Volodymyr Dal National University. – 2012. – No.15(186). P. I. - P. 162–170. **18.** Shumpeter, I. *Theory of economic development* – M.: Progress, 1982. – 159 p.

Надійшла (received) 14.11.2014

## УДК 330.111.4

**Ю.В. СОРОКОЛАТ**, канд. мед. наук, директор Департамента  
здравоохранення Харківського городского совета, Харків;  
**В.А. САДОВСКИЙ**, канд. экон. наук, проф., НТУ «ХПИ»;  
**Г.В. СЕМЕНЧЕНКО**, канд. экон. наук, доц., НТУ «ХПИ»

### КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ В СЕТИ ОТРАСЛИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

В статье рассматривается кейс-менеджмент как метод формирования управленческих решений в сети отрасли здравоохранения. Проанализированы преимущества и препятствия внедрения метода кейс-менеджмента. Приведена предлагаемая классификация управленческих решений. Обоснована необходимость дальнейшего изучения метода с целью повышения качества медицинского обслуживания населения.

**Ключевые слова:** метод, кейс-менеджмент, классификация, управленческое решение, медицинское обслуживание.

**Введение.** На ранней стадии анализа бизнес ситуации возникает необходимость в первую очередь выявить чёткую и структурированную цель, а также оптимальные пути к ее достижению. В качестве первоначального этапа отбора таких путей часто используется метод бизнес-кейсов. В социальной сфере не менее важно, чем на производстве, а иногда, и более важно определить