

УДК 351:371

М. І. Бублик,д. е. н., професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Інститут економіки і менеджменту

Національного університету "Львівська політехніка", м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2403-0784>**Л. О. Дроздовська,**

асистент кафедри менеджменту,

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3029-9851>**Н. В. Ільків,**

к. е. н., доцент кафедри економічної теорії,

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0228-4866>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.20.23

РОЗВИТОК ОСВІТНІХ КОМПЕТЕНЦІЙ У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

M. Bublyk,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management
and International Entrepreneurship, Lviv Polytechnic National University

L. Drozdovska,

Assistant of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv

N. Ilkiv,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Ivan Franko National University of Lviv

DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL COMPETENCIES IN THE CONTEXT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS

Метою статті є аналіз процесів розвитку освітніх компетенцій в контексті стратегічного управління організаціями та побудова структурної моделі впливу освітніх компетенцій на функції стратегії в системі стратегічного управління аграрним бізнесом.

Наведено основні переваги стратегічного управління організаціями. Виділено принципи формування стратегій для отримання конкурентних переваг в організації. Встановлено, що вирішальним чинником успіху організацій в інноваційній економіці, в умовах економічних і глобалізаційних змін є здатність до формування і раціонального використання стратегічного потенціалу, зокрема, людського потенціалу.

Наведено найсуттєвіші для організації характеристики освітніх компетенцій зі стратегічного погляду. На основі дослідження наукової літератури та з урахуванням зазначених характеристик визначено ключові освітні компетенції, які впливають на розвиток організації.

Запропоновано структурну модель впливу освітніх компетенцій на функції стратегії в контексті стратегічного управління аграрним бізнесом. Подано зв'язок освітніх компетенцій менеджерів і працівників із функціями стратегії організації.

До основних освітніх компетенцій персоналу, необхідних для стратегічного управління аграрним бізнесом, віднесено: економічні знання; знання з менеджменту аграрного бізнесу; знання "Аграрні науки та продовольство"; технологічні знання; комунікативні навички.

The article is aimed at analyzing the processes of the development of educational competencies in the context of strategic management of organizations and building a structural model of the impact of educational competencies on the functions of strategy in the system of strategic management of agrarian business.

The main advantages of strategic management of organizations have been given. The principles of forming strategies for gaining competitive advantages in an organization have been highlighted. It is established that the decisive factor for the success of organizations in the innovative economy, in the context of economic and globalization changes, is the ability to form and rationally use strategic potential, in particular, human potential.

Strategic potential is the foundation of the strategic management of organizations. In modern conditions, human potential is a significant factor that determines the success of an organization. The most important characteristics of educational competencies for an organization from a strategic point of view have been presented. Based on the study of scientific literature and taking into account these characteristics, the key educational competencies that affect the development of the organization have been identified.

A structural model of the impact of educational competencies on the functions of strategy in the context of strategic management of agrarian business has been proposed. The relationship between the educational competencies of managers and employees and the functions of the organization's strategy has been presented.

The main educational competencies of the personnel required for strategic management of agrarian business include economic knowledge (knowledge of the basics of macroeconomics, microeconomics, financial management and cost management, economics of the agricultural sector, etc.); knowledge of agrarian business management (knowledge of the basics of planning, organization); knowledge of "Agricultural Sciences and Food", in particular, agronomy, animal husbandry and other branches of agricultural production; technological knowledge, in particular, of modern technologies used in the agricultural sector; communication skills to communicate with different customers, suppliers and investors, etc.

Ключові слова: освітні компетенції, стратегічне управління, організації, стратегічний потенціал, стратегія, людський потенціал, бізнес, аграрна сфера, зміни.

Key words: educational competencies, strategic management, organizations, strategic potential, strategy, human potential, business, agricultural sector, changes.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Стратегічне управління організаціями є однією з фундаментальних концепцій менеджменту, що продовжує розвиватись, видозмінюватись у наслідок змін у зовнішньому середовищі. Стратегічне управління стає все більш затребуваним для організацій, оскільки дає змогу досягти власних цілей та успіху в довготерміновій перспективі. Виклик для сучасних організацій полягає в тому, щоб виробити здатність виживати, розвиватися й ефективно працювати в умовах перманентних економічних трансформацій. Постійні дослідження у сфері стратегічного управління спричиняють появу нових підходів і методів, які можуть бути використані організаціями для розроблення та реалізації ефективних стратегій.

Вирішальним чинником успіху організацій в інноваційній економіці, в умовах економічних і глобалізаційних змін є здатність до формування і раціонального використання стратегічного потенціалу, зокрема, людського потенціалу. Ефективне застосування та вдосконалення освітніх компетенцій персоналу стає все більш інтегрованим з різними аспектами діяльності організації, зокрема визначає процеси формування стратегії. Освітні компетенції можуть бути отримані в результаті формальної або неформальної освіти. Формальна освіта включає всі види здобуття знань у рамках національної системи освіти. Неформальна освіта передба-

чає участь в тренінгах, майстер-класах, вебінарах, семінарах, а також самоосвіту [1]. Комплексне вирішення такого виду завдань можливо завдяки розвитку освітніх компетенцій менеджерів і працівників у системі стратегічного управління організаціями. Саме використання та вдосконалення освітніх компетенцій персоналу організацій забезпечує її винятковість у зовнішньому середовищі через впровадження системи стратегічного управління.

АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченням проблеми стратегічного управління організаціями займалась велика кількість зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема, Гевко О. [1], Шведа Н. [1], Круглякова В. [2], Мицишин І. [2], Денисенко М. [3], Ван Ж. [4], Лінг В. [4], Раафат С. [4], Хонг Г. [4] та ін.

Аналізуючи фахову літературу зі стратегічного управління, доцільно зазначити, що дослідники Сновидович І. [5], Юринець З. [5], Лебідь О. [6], Вебер К. [7], Дабаб М. [7], Саадатманд М. [7] вказують на важливість ролі компетенцій працівників організації у процесі формування стратегії. Для того, щоб ефективно конкурувати, організації змушені навчати власних працівників, впроваджувати систему стратегічного управління, вести активну діяльність на ринку і конкурувати з іншими компаніями. Однак, недостатньо повно вивчені

процеси розвитку освітніх компетенцій в контексті стратегічного управління організаціями.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є аналіз процесів розвитку освітніх компетенцій в контексті стратегічного управління організаціями та побудова структурної моделі впливу освітніх компетенцій на функції стратегії в системі стратегічного управління аграрним бізнесом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегічне управління організацій є важливим напрямом в сучасних мінливих умовах, оскільки дає змогу досягати цілей та успіху в довготерміновій перспективі.

Основні переваги стратегічного управління організаціями:

- сприяє раціональному використанню стратегічного потенціалу, передусім обмежених ресурсів, таким чином, підвищуючи ефективність діяльності;

- дає змогу організаціям збільшувати свій прибуток завдяки розробленню ефективних стратегій;

- допомагає організації підвищувати конкурентоспроможність через реалізацію стратегій, які виділяють її серед конкурентів;

- сприяє зменшенню ризиків, враховуючи можливість адаптування до змін і уникнення непередбачених обставин.

Один з основних інструментів стратегічного управління організаціями є стратегія, яка відображає ресурси організації, включаючи освітні компетенції, і вказує на позицію організації по відношенню до конкурентів у зовнішньому середовищі. Під впливом змін та розвитку організаційних форм управління, стратегія підлягає періодичній модифікації.

Суть усіх підходів до формування стратегії, а відтак і до стратегічного управління, полягає у припущенні, що вони є результатом рішень і певним стратегічним вибором, що враховує зв'язки між сильними і слабкими сторонами організації та можливостями і загрозами в її оточенні [2].

У сучасному змінному економічному світі практично неможливо досягти стійкої конкурентної переваги. У світі, що швидко змінюється, організації потребують нових правил розроблення стратегій. Варто виділити такі принципи формування стратегій для отримання конкурентних переваг:

- аналіз стратегії потребує скоординованих дій на різних рівнях управління, які пере-

дусім є поєднанням сегменту клієнтів, пропозиції та місця її надання;

- пошук нових показників оцінювання компетенцій, стратегічного потенціалу, стратегії тощо, оскільки бізнес повинен мати можливість входити в нові сфери та тестувати нові рішення;

- організаціям доцільно зосередитися на клієнтському досвіді та вирішенні проблем з метою побудови довготривалих відносин та зв'язків з клієнтами і водночас трансформуватися у сфері впровадження управлінських процесів.

Стратегічний потенціал є фундаментом стратегічного управління організаціями та побудови стратегії. Саме він окреслює рівень наміру організації та її здатності успішно реалізувати власну стратегію. Стратегічний потенціал формується передусім із ресурсів (фінансові, матеріальні, кадрові, технологічні та інші ресурси).

Важливим елементом, який визначає стратегічний потенціал організації є людський потенціал, що об'єднує сукупність знань, навичок, досвіду та мотивації менеджерів і працівників організації [2]. Стратегічний потенціал організації обумовлений розвитком людського потенціалу й освітніх компетенцій. Кваліфікований і мотивований персонал з необхідними знаннями і навичками може допомогти організації успішно реалізувати стратегію розвитку.

У сучасних умовах людський потенціал постає вагомим чинником, який визначає успіх організації. У мінливому середовищі, якому притаманна швидкість технологічних змін, зростання конкуренції та невизначеності, організації потребують працівників, котрі наділені необхідними знаннями, навичками та вміннями для успішної адаптації до змін і досягнення своїх цілей.

Освітні компетенції варто розглядати як сукупність знань, навичок і вмінь, які необхідні для успішної реалізації стратегії.

Зі стратегічного погляду, найсуттєвішими компетенціями для організації будуть ті, які є:

- цінними у контексті господарської діяльності організації та її продукції чи послуг. Це обумовлено тим, що компетенції потрібні для налагодження процесу виробництва унікальної продукції чи надання оригінальних послуг, які формують унікальну цінність для споживача [3];

- рідкісними, виходячи із джерела їх виникнення та можливості бути придбаними компаніями-конкурентами [4];

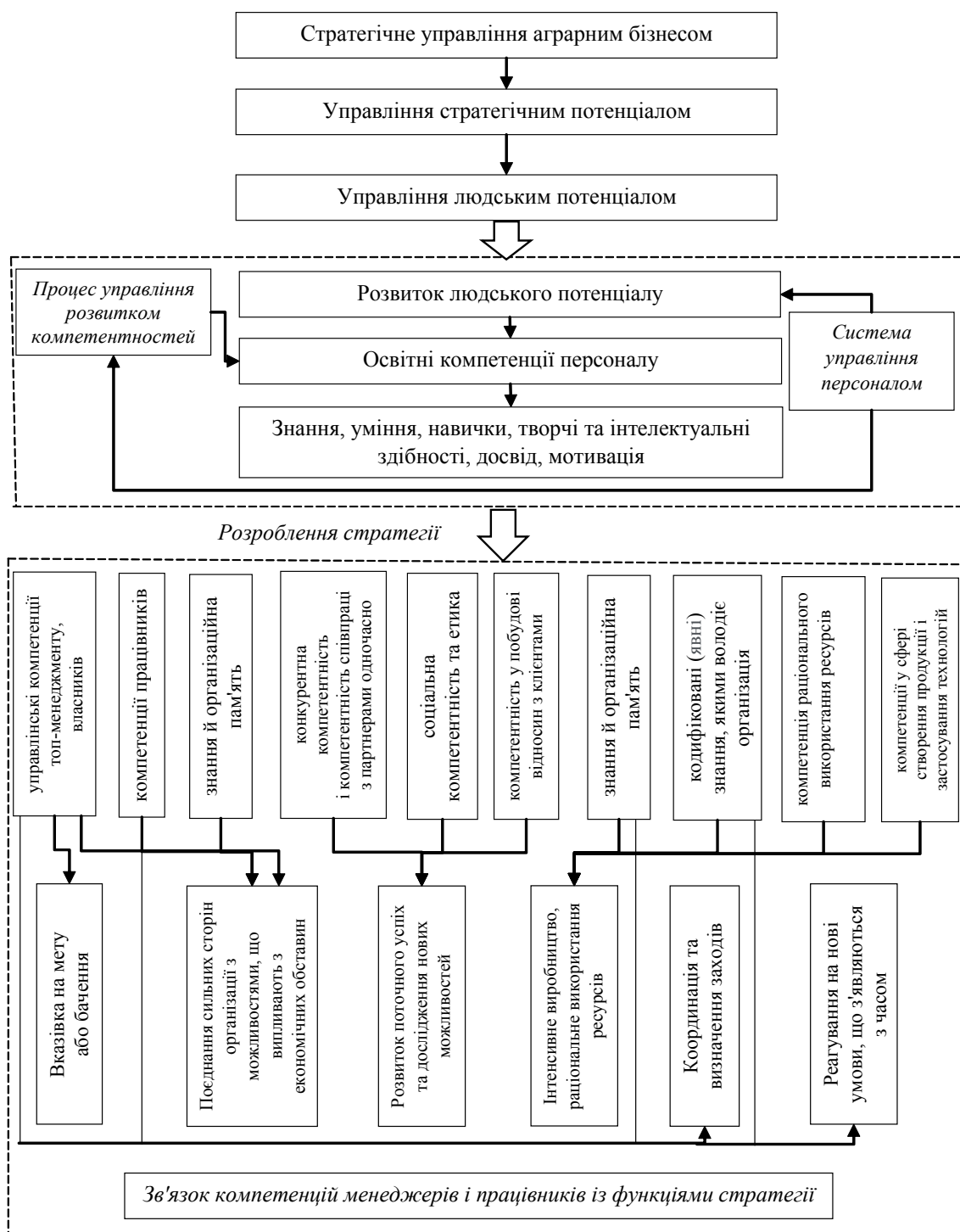


Рис. 1. Вплив освітніх компетенцій на функції стратегії в контексті стратегічного управління аграрним бізнесом

Джерело: розроблено авторами.

— стійкими, оскільки мають здатність формувати конкурентні переваги для бізнесу;
— складними для підрозбиття через застосування правових форм захисту, зокрема час, який потрібний для створення ресурсу (наприклад, бренду організації) [6].

На основі дослідження наукової літератури [1; 3; 5; 6; 7] та з урахуванням зазна-

чених характеристик можна визначити ключові освітні компетенції, які впливають на розвиток організації. До них відносять:

- управлінські компетенції топ-менеджменту, власників;
- компетенції працівників;
- знання й організаційна пам'ять,

- компетенція раціонального використання ресурсів;

- компетенції у сфері створення продуктів і застосування технологій;

- компетентність у побудові відносин з клієнтами;

- соціальна компетентність та етика;

- кодифіковані (явні) знання, якими володіє організація;

- конкурентна компетентність і компетентність співпраці з партнерами.

Стратегічне управління є важливим інструментом для досягнення успіху у будь-якому бізнесі, в аграрному зокрема. Стратегічне управління аграрним бізнесом ґрунтується на комплексному процесі, який вимагає від керівників та працівників аграрних підприємств володіння великим спектром освітніх компетенцій.

Розглянемо процес формування освітніх компетенцій у системі стратегічного управління аграрним бізнесом, їх впливу на розроблення і впровадження стратегії розвитку. Беручи до уваги принципи та різні функції стратегії, можна виокремити ключові освітні компетенції, які мають значний вплив на формування і реалізацію стратегії. Представлення впливу компетенцій організації на окремі функції стратегії в контексті стратегічного управління аграрним бізнесом зображено на рисунку 1.

Хоча кожна організація має ресурси та можливості, освітні компетенції — це ті компетенції, які вирізняють кожен бізнес.

Управлінські компетенції менеджерів мають вирішальне значення для розвитку аграрного, як і будь-якого іншого бізнесу, оскільки вони повинні насамперед мати уявлення про об'єкт діяльності та стратегію реалізації. Суть цієї компетенції полягає у здатності до креативного мислення, інноваційності, аналізу, цікавості до нових рішень, прагненні до самовдосконалення, відкритості до пропозицій як колег, так і клієнтів, готовності до експериментів і вмінні впроваджувати стратегічне управління. Крім того, керівники аграрного бізнесу повинні володіти здатністю мислити стратегічно і ухвалювати рішення в умовах невизначеності, бути готовими до змін і адаптуватися до них. Ця компетенція також дає змогу правильно підбирати персонал і делегувати повноваження, завдання.

Компетентність персоналу полягає у комплексі індивідуальних навичок людей, які забезпечують щоденну роботу аграрного бізнесу та формують важливу компетенцію — організаційну пам'ять.

До основних освітніх компетенцій персоналу, необхідних для стратегічного управління аграрним бізнесом, можна віднести:

- економічні знання (знання з основ макроекономіки, мікроекономіки, фінансового менеджменту й управління витратами, економіки аграрного сектору тощо);

- знання з менеджменту аграрного бізнесу (знання з основ планування, організації);

- знання "Аграрні науки та продовольство", зокрема з агрономії, тваринництва та інших галузей аграрного виробництва;

- технологічні знання, зокрема, про сучасні технології, які застосовуються в аграрному секторі;

- комунікативні навички, щоб спілкуватися з різними клієнтами, постачальниками та інвесторами тощо.

Компетенції у сфері створення продуктів і застосування технологій вимагають постійного моніторингу розвитку аграрної сфери та впливають на компетенцію, яка пов'язана з власними ноу-хау, інноваційними розробками організації, а також на компетенцію використання інтелектуальних ресурсів, зокрема, отримання ліцензій чи патентів, які доповнюють пропозицію організації, роблячи її більш комплексною для клієнта. Здатність поєднувати компетенцію у сфері відносин з клієнтами з соціальною компетенцією дає змогу бізнесу створювати унікальні продукти та послуги, пристосовані до індивідуальних уподобань клієнтів. Компетентність конкурувати та співпрацювати з партнерами одночасно відкриває для бізнесу нові можливості розвитку.

Проблемою для менеджерів в системі управління людським потенціалом є оцінка компетенцій персоналу. Невирішеними залишаються питання щодо оцінки, наприклад, інтелектуальної власності, кваліфікації персоналу, організаційних рішень. Набуті освітні компетенції персоналу можна аналізувати, виходячи з рівня вимог ринку, аналогічних компетенцій працівників у конкурентів. Визначити рівень сформованості компетенцій персоналу можна на основі маркетингових досліджень, які показують, як споживачі оцінюють пропозицію бізнесу по відношенню до найважливіших чинників створення цінності. Організації можуть застосовувати різні методи для виявлення та оцінювання освітніх компетенцій, зокрема, опитування працівників, аналіз результатів діяльності, експертна оцінка.

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління є складним процесом, що потребує від організацій володіння

широким спектром знань і навичок. Освітні компетенції постають важливим чинником, який визначає людський потенціал організації. Водночас людський потенціал є основою для формування стратегічного потенціалу. Розвиток освітніх компетенцій дає змогу організації створити людський потенціал, який необхідний для формування стратегічного потенціалу. Без висококомпетентного людського потенціалу організація не матиме можливості успішно реалізувати власну стратегію.

Освітні компетенції варто розглядати як сукупність знань, навичок і вмінь, які необхідні для успішної реалізації стратегії. Формування і використання набутих освітніх компетенцій персоналу через свідомий розвиток у процесі розроблення і впровадження стратегії є важливими викликами для організацій. Стратегія розвитку організації визначає, які освітні компетенції будуть використовуватися для досягнення довготермінових цілей організації. Тому, організація повинна використовувати освітні компетенції для реалізації цілей і завдань. Це вимагає від організації розуміння компетенцій і того, як вони можуть бути використані для втілення стратегічного управління, стратегії та підтримки конкурентної переваги.

Література:

1. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 "Менеджмент". Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
2. Юринець З. В., Круглякова В. В., Мишин І. Р. Стратегічні підходи до розвитку суб'єктів господарювання на основі активізації використання їх інноваційного потенціалу. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018. Вип. 3 (131). С. 121—125.
3. Денисенко М.П., Юринець З.В. Формування команд фахівців та їх роль в економічному розвитку й стратегічному управлінні бізнесом. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2022. № 1. С. 67—75.
4. Wan J., Ling W., Raafat S., Hong G. Empirical analysis of strategic management in inter-governmental organization. 2022. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci12030083>
5. Юринець З. В., Сновидович І. Г. Компетентнісний підхід у сфері вищої освіти. Стратегія економічного розвитку України. 2020. № 46. С. 201—212.
6. Лебідь О. В. Формування готовності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління в умовах магістратури: теоретико-методич-

ний аспект: монографія. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2017. 416 с.

7. Saadatmand M., Dabab M., Weber C. Dynamics of competition and strategy. A literature review of strategic management models and frameworks. Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET), Honolulu, HI, USA, 19—23 August. 2018. P. 1—14.

References:

1. Gevko, O. B. and Shveda, N. M. (2016), *Stratehichne upravlinnia: navchal'nyy posibnyk dlia studentiv usikh form navchannia napriamu 6.030601 "Menedzhment"* [Strategic management: a textbook for students of all forms of study in the direction of 6.030601 "Management"], Palianytsia V.A., Ternopil, Ukraine.
 2. Yurynets, Z. V., Kruglyakova, V. V. and Myshchysyn, I. R. (2018), "Strategic approaches to the development of business entities based on the activation of the use of their innovative potential", *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, vol. 3 (131), pp. 121—125.
 3. Denysenko, M. P. and Yurynets, Z. V. (2022), "Formation of teams of specialists and their role in economic development and strategic business management", *Journal of strategic economic research*, vol. 1, pp. 67—75.
 4. Wan, J., Ling, W., Raafat, S. and Hong, G. (2022), "Empirical analysis of strategic management in inter-governmental organization", available at: <https://doi.org/10.3390/admsci12030083> (Accessed 30 August 2023).
 5. Yurynets, Z. V., and Snovydyvych, I. G. (2020), "Competency approach in the field of higher education. Strategy of economic development of Ukraine", vol. 46, pp. 201—212.
 6. Lebid, O. V. (2017), *Formuvannia hotovnosti majbutn'oho kerivnyka zahal'noosvitn'oho navchal'noho zakladu do stratehichnoho upravlinnia v umovakh mahistratury: teoretyko-metodychnyj aspekt* [Formation of the future head of a general educational institution for strategic management in the conditions of the magistracy: theoretical and methodological aspect], Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine.
 7. Saadatmand, M., Dabab, M. and Weber, C. (2018), "Dynamics of competition and strategy. A literature review of strategic management models and frameworks", *Papers Presented at the 2018 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)*, Honolulu, HI, USA, 19—23 August, pp. 1—14.
- Стаття надійшла до редакції 06.10.2023 р.*