

Ліщук Ю.М., к.е.н. Бєлова Т.Г.

Національний університет харчових технологій

ЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація Стаття призначена дослідженню процесів формування, використання та вдосконалення ключових компетенцій підприємства, зокрема, на прикладі лідера шампанських вин ЗАТ КЗШВ «Столичний». Визначено основні ключові компетенції компанії, проведено їхню рейтингову оцінку, запропоновано захід для покращення компетенцій підприємства.

Ключові слова: ключові компетенції, рейтингова оцінка компетенцій, стратегічний розвиток підприємства.

I. Вступ.

Для кожного підприємства маркетингової орієнтації стратегічний розвиток має вирішальне значення, а ключові компетенції компанії тісно взаємопов'язані з функціональними процесами стратегічного управління. Розробляючи нові ринкові перспективи, сучасним фірмам варто звернути належну увагу на формування своїх ключових компетенцій, адже саме вони надають можливість гідно конкурувати на нових ринках, пропонуючи покупцям виключну споживчу цінність. Ефективне використання ключових компетенцій, з одного боку, надає підприємству можливість значної економії власних ресурсів, а з іншої – вносити неоціненний вклад у формування споживчої цінності власних товарів.

Велика кількість наукових та науково-практичних досліджень з даної теми мали місце протягом останніх років в Україні та зарубіжних країнах.

Загалом вивчення природи компетенцій підприємства та їх ролі у забезпеченні його успішного довгострокового розвитку були започатковані К Прахаладом і Г. Хемелом, а подальший розвиток їхня ідея отримала у роботах В.А.Верби та О.М.Гребешкової, В.С.Єфремова, Г.Я.Белякової та К.В.Суміної.

II. Постановка завдання.

Коли перед підприємством постає проблема, виникає необхідність у стратегічних змінах. Найчастіше підприємства шукають екстенсивні шляхи розвитку, хоча на практиці такі дії здебільшого призводять до зменшення прибутку і не надають бажаного результату. Тому для кардинального покращення результатів діяльності варто іноді виходити за межі власного бізнесу і шукати принципово нові напрями стратегічного розвитку підприємства.

Підприємство постає перед потребою вибору інструменту посилення своїх позицій. Саме тоді виникає необхідність у застосуванні ключових компетенцій задля подальшого успішного розвитку підприємства.

III. Результати.

На сучасному етапі розвитку економіки в Україні та світі забезпечення довгострокового успіху підприємства визначається не лише можливістю залучення матеріальних та фінансових ресурсів у виробництво, адже їх значущість для підтримання конкурентних переваг суттєво зменшується. Дедалі більшої ваги набувають нематеріальні складові конкурентоспроможності підприємства, серед яких особливе місце посідають його ключові компетенції.

Поняття ключова компетенція є відносно новим в економічній теорії, і у більшості випадків її розглядають як взаємопов'язаний набір навичок, здібностей та технологій, який може забезпечити певний рівень унікальності компанії на ринку [2]. Разом з тим, ключова компетенція не є збігом обставин або окремих факторів, а виступає результатом глибоких знань і навичок менеджменту, тому з точки зору стратегічного управління підприємством пропонується наступне визначення даного поняття: ключова компетенція – це набір взаємопов'язаних динамічних здібностей менеджменту, спроможного швидко адаптуватися до змін на ринку, а також використовувати високі технології, інноваційні ресурси, які забезпечують вирішення особливих нетипових задач і які не можуть бути легко скопійовані конкурентами, що

дозволяє компанії бути стійкою в умовах жорсткої конкуренції і займати позиції лідера [1, с.18].

Ключові компетенції фірми являють собою сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною по відношенню до конкурентів і відкриває доступ до нових ринків.

Ресурси фірми приймають форму ключових компетенцій, якщо відбір комбінація цих ресурсів здійснюється краще, оригінальніше, швидше за конкурентів.

Щоб полегшити ідентифікацію найважливішої ключової компетенції, варто скористатися трьома найбільш вагомими характеристиками, зображеними на рис. 1.

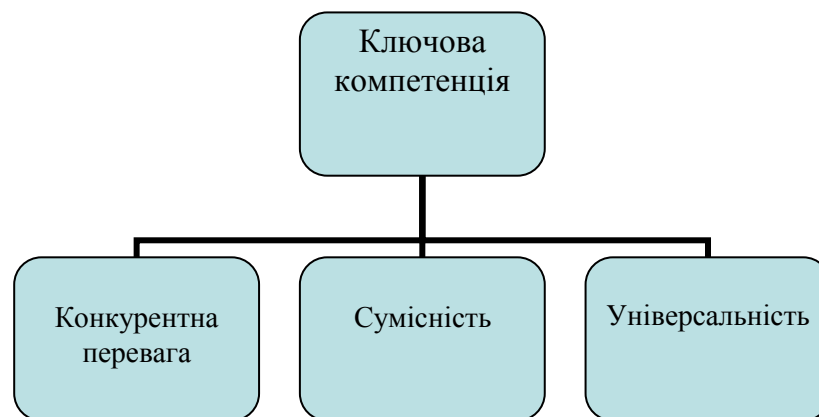


Рис.1. Характеристики для ідентифікації ключових компетенцій

Отже, згідно з рис. 1, ключова компетенція має надавати певну конкурентну перевагу у порівнянні з суперниками на ринку, бути універсальною в різних ринкових умовах та складно піддаватися дублюванню (копіюванню) з боку конкурентів.

Розглянемо процес формування та використання ключових компетенцій для покращення стратегічного розвитку на прикладі ЗАТ «КЗШВ «Столичний».

Як компанія, що постійно прагне до лідерства, «КЗШВ «Столичний» забезпечує і підтримує на високому рівні свій інноваційний потенціал: у

маркетингу, в розробці продуктів, в управлінні взаємовідносинами серед персоналу та стосунками з клієнтами, у виробництві та технологічних процесах, в логістиці та ін. Тому до зовнішніх компетенцій слід віднести:

- ◆ здатність тривалий час утримувати позиції лідера на ринку шампанського України за показниками якості і обсягів реалізації;
- ◆ наявність стійких взаємозв'язків з постачальниками, посередниками, споживачами (як промисловими, так і кінцевими);
- ◆ знаходження можливостей розширення ринків збуту товарів;
- ◆ екологічність діяльності підприємства;
- ◆ можливості лобювання інтересів компанії (наявність зв'язків з місцевими та державними органами влади);
- ◆ інвестиційна привабливість та здатність отримувати фінансування в необхідному обсязі протягом найкоротших термінів та за сприятливими цінами (наявність стійких стосунків з фінансовими інститутами й інвесторами).

До внутрішніх компетенцій підприємства належать:

- ◆ унікальні технології, операційна ефективність, здатність випускати конкурентоспроможну продукцію;
- ◆ добре налагоджені та ефективні бізнес-процеси (управління проектами, управління якістю продукції, система збуту, маркетингу);
- ◆ сформований бренд продукції та лояльність споживачів;
- ◆ позитивний імідж підприємства;
- ◆ першість у випуску найпопулярнішого серед українських споживачів виду шампанського («Советское шампанское»);
- ◆ належне обслуговування промислових споживачів;
- ◆ вдале управління асортиментом товарів, їхніми життєвими циклами та комунікаційними технологіями;
- ◆ сучасна й ефективна система логістики;

◆ наявність кваліфікованого персоналу, здатного підтримувати лідерські позиції заводу, вчасно та адекватно реагувати на зміни мікро- та макросередовища підприємства та вдало адаптуватися до них.

Зважаючи на те, що кваліфікованість і надійність персоналу у сфері маркетингового управління реалізацією стратегій підприємства є важливим фактором його ключових компетенцій, на нашу думку, варто розглянути цю компетенцію з точки зору наступних характеристик:

- висока професійність технологічних та адміністративних кадрів;
- наявність стратегічного маркетингового мислення;
- знання ринку й тенденцій маркетингового клімату;
- вміння організувати, координувати та регулювати діяльність;
- вміння ефективно управляти ресурсами підприємства (трудовими, інформаційними, фінансовими і матеріальними);
- забезпечення вчасного досягнення цілей підприємства та повноцінного виконання стратегічних, тактичних і оперативних планів;
- швидкість дій у кризових ситуаціях;
- спроможність виявляти ключові компетенції підприємства, розвивати та застосовувати їх у своїй діяльності;
- здатність виявляти сильні і слабкі сторони підприємства, можливості та загрози середовища та вчасно й адекватно реагувати на них;
- нестандартність, інноваційність та унікальність маркетингових заходів;
- ефективність та прибутковість реалізації цілей діяльності підприємства.

На підставі необхідних відомостей про діяльність ЗАТ «КЗШВ «Столичний», був складений перелік його ключових компетенцій. Провівши відповідний аналіз, для рейтингової оцінки було обрано наступні характеристики: унікальність і складність дублювання; актуальність та сучасність; забезпечення конкурентної переваги; універсальність в різних ринкових умовах; відсутність потреби у фінансовому та трудовому забезпеченні; потенціал розвитку; участь у формуванні споживчої цінності

товарів; участь у формуванні іміджу підприємства; ефективність та результативність використання; постійність та тривалість дії компетенцій.

За результатами обрахування загального рейтингу кожної з ключових компетенцій підприємства можна стверджувати, що лідерами серед них стали сформований бренд товарів підприємства, позиція лідера на ринку шампанського України, ефективність маркетингової діяльності компанії. З іншого боку, найменш важливими ключовими компетенціями для «КЗШВ «Столичний» стали кваліфікованість та продуктивність технологічного персоналу, інвестиційна привабливість компанії та ефективність управління ресурсами підприємства з боку управлінського апарату.

Оскільки кваліфікованість, досвідченість та надійність працівників у сфері виробництва й маркетингового управління реалізацією стратегій фірми є важливим фактором його ключових компетенцій, підприємству буде доцільно провести курси підвищення кваліфікації керівного персоналу.

IV. Висновки.

Проведені дослідження ключових компетенцій показали, що вони є важливими складовими системи маркетингу та стратегічного управління в цілому. Виявлення та ефективне використання ключових компетенцій завдяки їхній універсальності та унікальності дозволить підприємству отримати значні конкурентні переваги у порівнянні із конкурентами, а отже, і покращити власну позицію на ринку. За результатами складання прорангованого ряду ключових компетенцій «КЗШВ «Столичний», до трійки лідерів належать наступні характеристики: сформований бренд товарів, утримання позиції лідера на ринку шампанського України та ефективність маркетингової політики підприємства. Також до важливих ключових компетенцій компанії можна віднести інвестиційну привабливість підприємства, його позитивний імідж, високу технологічність виробництва, кваліфікованість технологічного й управлінського персоналу, налагоджену систему логістики та стійкі взаємозв'язки з контактними аудиторіями.

Таким чином, виявлені ключові компетенції підприємства позитивно вплинуть на його можливості стратегічного розвитку.

Література:

1. Белякова Г.Я., Сумина В.В. Ключевые компетенции как основа устойчивого конкурентного преимущества предприятия/ Белякова Г.Я., Сумина В.В. – Сибирский государственный аэрокосмический университет имени академика М.Ф.Решетнева:Герцог,2007.-с.18.

2. Верба В.А., Гребешкова О.М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства/ Верба В.А., Гребешкова О.М. – Проблеми науки. - 2004.-№7.