

В. В. Захарченко,

Т.Г. Бєлова, канд.екон. наук

ІДЕНТИФІКАЦІЯ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто значення нематеріальних активів у розвитку підприємства, зокрема ключових компетенцій. Подані теоретичні підходи щодо визначення та ідентифікації ключових компетенцій підприємства, методика їх оцінення. Визначені критерії формування показників для відбору ключових робітників компанії.

Ключові слова : нематеріальні активи, ключові компетенції, ідентифікація ключових компетенцій, відбір ключових робітників підприємства.

Вступ. В умовах нестійкого і мінливого зовнішнього середовища фірмам необхідно думати про майбутнє, оперативно реагувати на умови ринку, які постійно змінюються. Кожна компанія повинна знайти свій стиль роботи, який найкращим способом враховує специфіку умов, можливостей, цілей і ресурсів.

Успішне функціонування сучасних компаній обумовлено їх вмінням розробляти і використовувати стратегії ринкової орієнтації, які повинні ґрунтуватися на глибокому розумінні ринку, споживачів і конкурентів. Ринкова орієнтація компанії робить наголос на споживачах і керується їх інтересами [1]. Вона передбачає, що всі зусилля підприємства будуть спрямовані на розуміння потреб споживачів та їх задоволення. Дослідники маркетингового середовища переконані в тому, що бізнес тільки тоді можна вважати ринково орієнтованим, коли він буде сконцентрований на створенні виключної споживчої цінності.

Цінність товару – це суб'єктивна категорія, яка формується у свідомості споживача. Споживча цінність – це ті переваги, які може дати певний товар за виключенням витрат на його придбання. До переваг можна віднести сам товар, досвід, набутий у процесі його споживання, сервісну підтримку товару, власні враження від нього. Якщо переваги перевищують витрати споживача на купівлю товару, говорять про виключну споживчу цінність. Виключна споживча цінність характеризується високим ступенем переваг, зв'язаних із позитивним досвідом споживання товару у співставленні з очікуваною цінністю, яку пропонують конкуренти. Для компанії є важливим визначити таку ступінь цінності, яку вона спроможна запропонувати, якщо буде використовувати свої ключові компетенції. Тому розробляючи стратегічні перспективи, підприємства повинні саме на них зосередити свою увагу.

Ключові компетенції – це сукупність навичків і знань, які застосовує компанія в своїй діяльності і які дозволяють їй добиватися її ефективності [4]. Компанії слід визначитись з тим, що вона робить краще за своїх конкурентів, в чому має стійкі переваги і в подальшій діяльності їх розвивати і фінансувати.

Концепція ключової компетенції була запропонована К.Прахаладом і Г. Хемелом. На їх думку, ключова компетенція – це особливий навичок або технологія, яка створює унікальну цінність для споживача [5]. Спеціальні навички фірми в значній мірі виражені в колективному знанні її співробітників і процедурах, які визначають характер їх взаємодій. Ключові компетенції можна розглядати як першопричину конкурентної переваги компанії.

Цими питаннями займалися такі вчені, як Д. Дей, Д. Кревенс, Ж.-Ж.Ламбен, Ф. Гуіяр, Дж. Н. Келлі, Г. Клевленд та інші. Підходи, які пропонуються цими авторами, заслуговують на ретельне вивчення, але деякі положення потребують подальшого розвитку і конкретизації. Особливо це стосується такого важливого питання, як можливість ідентифікації

ключових компетенцій підприємства. Різноманітність методологічних підходів і їх недостатня обґрунтованість заважає використанню компаніями своїх переваг, які зумовлені їх ключовими компетенціями. Все це підтверджує актуальність проблеми, яка розглядається.

Постановка завдання. На думку провідних науковців, компетенції доцільно ідентифікувати за п'ятьма рівнями: професійні, рольові, функціональні, стратегічні, ключові.

Під професійними компетенціями людини розуміються базові знання, вміння та здібності особистості. Рольові компетенції визначають соціальну активність індивідуума у процесі організації та здійснення спільної діяльності людей у групах під час виконання певних виробничих завдань. Функціональні компетенції передбачають завдяки характерним здатностям підсистем підприємства здійснювати виробничі та комерційні функції оптимальним (максимально ефективним) способом. Стратегічні компетенції означають відмітні характеристики ділової стратегії у контексті її відповідності зовнішньому конкурентному середовищу на рівні підприємства. На відміну від стратегічних, ключові компетенції дозволяють реалізувати принцип такої поведінки підприємства, згідно з яким останнє не тільки пристосовується до умов, які виникають у ринковому середовищі, а намагається створювати нові можливості для власного розвитку шляхом активного впливу на своє оточення.

Ключові компетенції повинні дати можливість компанії конкурувати на нових ринках, допомогти у формуванні виключної споживчої цінності, забезпечити значну економію ресурсів. Виникають труднощі щодо ідентифікації і визначенні ключової компетенції, якої слід віддати перевагу. Тому метою статті є розгляд підходів щодо виявлення та ідентифікації ключових компетенцій підприємства.

Результати. Успіх діяльності будь-якого підприємства на ринку в значному ступені залежить від наявності різноманітних ресурсів, у тому числі матеріальних і нематеріальних активів. Але розвиток компанії вже

неможливий за рахунок використання виключно матеріальних ресурсів. В умовах відкритості ринків сировини та матеріалів, розширення можливостей і подолання бар'єрів їх залучення, суттєво зменшується їх значущість для забезпечення конкурентних переваг. Саме тому центром уваги стають нематеріальні активи (їх ще називають «невидні» активи), роль та значення яких постійно зростає.

«Невидні» активи зв'язані з більш високими професійними навичками співробітників – інформацією, якою вони володіють, і їх бажанням використовувати свої навички для просування і зміцнення стратегії бізнесу. Ці активи також містять корпоративну культуру і домінуючі цінності, сучасний технічний дизайн і виробничі та конструкторські навички, майстерне володіння передовими технологіями. Деякі «невидні» активи зв'язані з явищами, які виходять за межі компанії, що містить назву бренда, репутацію як надійного постачальника, міцні відношення з каналами дистрибуції тощо. Серед найпотужніших і значимих «невидних» активів виділяється яскраво виражена орієнтація на споживачів, посилена наявністю продавців, які вміють підтримувати міцні контакти із споживачами. Всього цього не можна досягнути тільки за допомогою грошей. А це означає, що конкурентам копіювати це буде складно. «Невидні» активи потребують дуже великого часу для їх розроблення. Процес зміни культури потребує багатьох років і безперервного бажання цим займатися [3].

«Невидні» активи можуть бути застосовані для різноманітних цілей і тому використані для прискорення адаптування компанії до змін, які відбуваються в оточуючому середовищі. Гарна репутація компанії у споживачів може переходити на її нові продукти, а сучасні технології можуть бути адаптовані до інших, але взаємопов'язаних способів виробництва. Якщо «невидні» активи бізнесу не забезпечують зв'язку з ключовими факторами успіху на ринку, на який компанія хоче проникнути, імовірність досягнення там успіху буде низькою. Такі «невидні» активи продовжують накопичуватися і в ході одержання нового досвіду, вкладання постійних

інвестицій у підготовку персоналу і здійснення творчої підпитки сильних сторін. Багато вітчизняних компаній зараз неспроможні відповідати високим стандартам ведення бізнесу та ступеню розвитку нематеріальних активів, започаткованих західноєвропейськими, американськими та японськими компаніями. Вихід з даної ситуації ґрунтується на визначенні компетенцій підприємства як найвпливовішого чинника його успішного розвитку. Формування ключових компетенцій – це довгий і складний процес, але якщо цю роботу проводити постійно, залучити до неї всіх працівників компанії, позитивні результати гарантовані. Вважається також доцільним здійснювати тестування тих ключових компетенцій, що вибрала компанія.

Авторами була здійснена спроба ідентифікувати ключові компетенції хлібопекарських підприємств, які входять до складу ВАТ „Київхліб”. Пошук ключової компетенції можна обмежити п’ятьма основними сферами функціонування підприємства : технологією виготовлення, умовами виробництва, збутом, маркетингом та професійними навичками робітників. Для підприємств хлібопекарської галузі, на нашу думку, ключовими компетенціями можуть бути : висока якість та відмінний смак продукції, широкий асортимент виробів, виробництво дієтичної продукції і виробів для діабетиків, фототортів, тортів на замовлення і весільних караваїв, великий досвід роботи на ринку, наявність мережі фірмових кіосків і магазинів, висока кваліфікація виробничого, управлінського та торговельного персоналу. Кожна з виявлених ключових компетенцій може стати запорукою успішної діяльності підприємства на існуючих ринках або стати можливістю для виходу на нові ринки. Слід зазначити, що підприємства хлібопекарської галузі мають ключові компетенції у всіх можливих сферах функціонування, окрім маркетингу. Можливо це зв’язано з тим, що багато з них не мають власного відділу маркетингу.

Ідентифіковані ключові компетенції перевіряються на відповідність ключовим ознакам. В різних джерелах називають різну кількість цих ознак,

але вважається за необхідне перевірити їх відповідність хоча б трьом ознакам : конкурентній перевазі, універсальності і складності повторювання.

Після того, як ключові компетенції були визначені, їх необхідно оцінити, тобто виконати їх кількісну оцінку. Це можливо зробити за допомогою п'ятибальної шкали («1» – найнижчий бал, «5» – найвищий бал). На основі методу експертних оцінок визначається стан ключової компетенції на рівні підприємства і її важливість, шляхом добутку цих показників розраховується зважена оцінка, результати підсумовуються і таким чином одержується загальне значення.

Враховуючи те, що ключові компетенції мають різну важливість та стан розвитку, для кращого сприйняття їх значущості доцільним є складання їх рейтингу, щоб в подальшій діяльності звернути увагу і розвивати саме ті компетенції, які мають найбільше значення для підприємства.

Дослідження показали, що серед хлібопекарських підприємств, які входять до складу ВАТ „Київхліб”, найбільший рейтинг отримали ключові компетенції, які належать до професійних навиків працівників. Саме знання та вміння працівників підприємств є носієм їх конкурентної переваги, яку необхідно розвивати і підтримувати. Важливим є виокремлення ключових працівників окремих підрозділів підприємства, яких необхідно заохочувати до найбільш продуктивної діяльності, щоб запобігти їх переходу до підприємств іншої галузі, стимулювати їх до навчання . Для відбору ключових робітників були застосовані наступні підходи.

Можливі характеристики працівників були розділені на 4 основних блоки: потенціал працівника, навички і вміння, особисті якості, рівень знань.

До першого блоку «Потенціал працівника» пропонується включити такі показники: можливість і бажання навчатися, можливості щодо зростання інтенсивності праці, перехід до іншого виду діяльності, яка є вищою за кваліфікацією, можливість проведення семінарів з підвищення кваліфікації для підлеглих та колег, можливість стати носієм ексклюзивної інформації.

Другий блок «Навички і вміння» може містити наступні показники : досвід роботи, рівень кваліфікації, вміння передавати досвід іншим, продуктивність праці, вміння розробляти «ноу – хау».

До третього блоку «Особисті якості» мають бути включені показники : стан здоров'я, здатність навчатися, вміння працювати у колективі, бажання самоствердження та емоційна стабільність, наявність організаторських здібностей.

Четвертий блок «Рівень знань» може містити такі показники : наявність вищої освіти, рівень фахової підготовки, загальний рівень розвитку, обізнаність в галузі діяльності та інтересів підприємства, швидкість оперативного реагування та прийому рішень.

Показники, які наведені у чотирьох блоках, не є остаточними і можуть бути доповнені іншими у разі необхідності з урахуванням специфіки галузі, підприємства, умов роботи на ринку тощо.

Після з'ясування показників, необхідно визначитися з тим, як здійснити їх оцінку і який метод для цього застосувати. Оцінювання можливо здійснювати шляхом використання професійних і психологічних тестів, спостереження, інтерв'ю, загальноосвітніх тестів, думки керівників, спеціалістів, підлеглих тощо. Методикою передбачено визначення рівня важливості ознаки (від 1 до 5), ступеня відповідності працівника критерію ознаки («0» – взагалі не відповідає, «1» – відповідає не повною мірою, « 2» – майже відповідає, «3» – абсолютно відповідає. Слід зазначити, що оцінка 3 бали ставиться рідко, в тому випадку, коли необхідно підтвердити і підкреслити особливі характеристики працівника, які є дорогоцінними і неповторними для підприємства). Потім визначається загальний бал, який є сумою добутоків оцінених показників. Така оцінка здійснюється по кожному робітнику, результати порівнюються. Ключовим вважається той, що отримав максимально можливу кількість балів.

Наступним кроком на шляху ідентифікації і ефективного використання компетенцій є їх оптимізація, тобто зменшення обов'язків ключового

працівника і зведення їх до виконання найбільш вагомих функцій. Для цього можливо скористатися підходом, який називається аутсорсингом.

Як відомо, аутсорсинг – це передача частини роботи, окремої функції або якихось дій на підряд, як правило, фірмі або людям, що професійно спеціалізуються в цій галузі. Щоб здійснити оптимізацію, розробляється матриця аутсорсингу. Матриця є інструментом, яка в простій і доступній формі пропонує принципові рішення щодо виведення непрофільних активів і робіт з складу бізнес-системи. Даний підхід був створений у 1999 р. і зайняв особливе місце у практичній діяльності менеджерів і маркетологів провідних європейських компаній. Матрицю утворюють два чинника : стратегічна важливість ключової компетенції і якість у порівнянні з ринком. Оцінювання показників здійснюється методом експертних оцінок.

У якості прикладу наведемо матрицю аутсорсингу, яка побудована для ключового робітника планового відділу (рис.1).

До основних повноважень даного працівника належить:

1. Організація виставок;
2. Проведення семінарів;
3. Розроблення пропозицій щодо оновлення асортиментного ряду продукції;
4. Часткове складання бухгалтерських звітів;
5. Планове супроводження діяльності;
6. Робота з постачальниками;
7. Робота з посередниками;
8. Робота з дрібними покупцями;
9. Робота з організованими покупцями.

Стратегічна важливість	Висока	Робота з дрібними покупцями 8	Планове супроводження діяльності підприємства 5 Робота з організованими	Розроблення пропозицій щодо оновлення асортиментного ряду 3 Робота з
---------------------------	--------	---	--	---

			споживачами 9	постачальниками 6
	Середня	Проведення семінарів 2		Участь у складанні бухгалтерських звітів 4 Організація виставок 1
	Низька		Робота з посередниками 7	
		Гірша	Однакова	Вища
		Якість результатів у порівнянні з ринком		

Рис. 1 Матриця аутсорсингу компетенцій ключового працівника
планового відділу

Внаслідок проведеного експертного оцінювання зазначеного кола обов'язків була з'ясована закономірність їх розміщення.

Висновки. Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що вагомим успіхом розвитку підприємства є ідентифікація його компетенцій у складі стратегічних активів. Такі компетенції доцільно досліджувати на різних рівнях організації праці, що дає можливість розрізняти особисті (професійні та рольові) компетенції, а також функціональні, стратегічні і ключові компетенції підприємства. Чим далі бізнес іде від своїх ключових компетенцій, тим ризик стає вищим. Таким чином, важливим у розвитку компанії є посилення її ключових компетенцій, тобто її спроможність ефективно поєднати різноманітні функціональні процеси і використовувати свої ресурси, керуючись навичками і здобутими знаннями.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бєлова Т. Формування ключових компетенцій компанії ринкової орієнтації./ 3 міжнародна науково-практична конференція «Проблеми економіки підприємства в умовах сталого розвитку» : Тези доповідей. – Київ, НУХТ, 2007.
2. Ванькова О. Когда персонал больше, чем капитал./ «Проблемы теории и практики управления». – 2005. – №5, с. 35 –38.
3. Дэй Д. Стратегический маркетинг. – М.: Изд-во Эксмо, 2003. – 640 с.
4. Кревенс Д. Стратегический маркетинг: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 752с.
5. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2008. – 800 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).

Надійшла до редколегії

*Рекомендована до друку
д-ром екон. наук О.П. Сологуб*