Суханюк Юлія, Яковенко Світлана,

ФЕтаУ, 5 курс, ЕЕП-505

Syxanjuk@mail.ru, svetlanka\_yakovenko@ukr.net

**КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ОЦІНЮВАННЯ**

Суханюк Юлия, Яковенко

Светлана

**КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ И ОЦЕНИВАНИЕ**

Suhanyuk Yuliya, Iakovenko Svitlana

**CORE COMPETENCIES OF ENTERPRISE: ESSENCE AND EVALUATION**

*Актуальність*. Загострення конкуренції, боротьба за клієнтів, «перехід влади» від виробника до споживача, ставлять перед компаніями питання стосовно виживання і досягнення довгострокового успіху. Відповідь на це питання можна знайти за допомогою теорії ключових компетенцій, яка допомагає виявити і розвити необхідні конкурентні переваги, що дасть змогу надавати споживачам унікальні пропозиції, створювати додаткову споживчу цінність тощо.

*Постановка проблеми*. Метою даної статті є розгляд сутності поняття «ключова компетенція підприємства», аналіз та удосконалення існуючих методик оцінювання ключових компетенцій компанії.

*Результати дослідження*. Ідея концепції ключових компетенцій підприємства виникла ще в 1957 році, коли була опублікована книга Ф. Селзніка «Лідерство в управлінні». Надалі концепція розвивалась в межах ресурсної теорії конкурентоспроможності, а широкого визнання набула лише після виходу публікації «Ключові компетенції корпорацій» К. К. Прахалада і Г. Хамела у 1990 році, яка визнана основоположною роботою щодо дослідження ключових компетенцій фірми [1].

Спираюсь джерела [2; 3; 4], можемо сказати, що ключова компетенція підприємства (ККП) – це сформовані на основі досвіду функціонування компанії неповторні і складно відтворювані знання, вміння, технології, ноу-хау тощо, що забезпечують підприємству стійкі та довгострокові конкурентні переваги за рахунок створення додаткової споживчої цінності продукту (чи послуги) та підвищують захисні бар'єри на існуючому ринку.

Властивості ключових компетенцій: забезпечення доступу до широкого спектру ринків; унікальність (важко скопіювати конкурентам); створення додаткової споживчої вартості продукту (вона саме ККП створює більшу частку сприйманої споживачем цінності); складність (ККП похідні від сукупності ресурсів і здібностей компанії); зносостійкість та довготривалість; неповторність (притаманні тільки даній конфігурації ресурсів); незамінність (не може бути заміщена іншою компетенцією); орієнтованість на споживача; забезпечення синергетичного ефекту (ключова компетенція включає в себе сукупність інших компетенцій і здібностей, що може бути використано для їх взаємного посилення); проблеми з ідентифікацією (в кожного підприємства, в кожній галузі виділяють різні ключові компетенції); можливість вдосконалення (при появі нових вимог ринку компетенція може бути використана після певної видозміни) [2; 3; 5; 6].

Роль ключових компетенцій полягає в тому, що вони дозволяють ефективно використати ресурси підприємства, концентруючи увагу на тій діяльності, яку суб’єкт господарської діяльності виконує найкраще, що створює певний бар'єр входу на ринок для конкурентів та надає компанії можливість якнайповніше використати потенціал ринку [7].

В сучасній економічні літературі існують два основних підходи до аналізу (оцінювання) ключових компетенцій підприємства, які по-різному розглядають їх: на індивідуальному рівні або рівні організації.

Згідно першого підходу, носіями компетенцій є окремі люди, індивідууми, що задіяні в певній трудовій діяльності; тому аналізуються нематеріальні активи підприємства [4]. Оцінювання проводиться за допомогою інтерв’ю, психологічних тестів, співбесід тощо. Недолік такого підходу полягає в надмірному суб’єктивізмі, зосередженості лише на компетенціях працівників (ділові і особисті якості), в той час як ключові компетенції компанії є значно ширшим поняттям.

За другим підходом, аналіз компетенцій ґрунтується на принципах аналізу усіх активів підприємства, які можуть бути джерелом виникнення компетенції. Широко поширена методика оцінки ключових компетенцій Єфремова В.С. та Ханикова І.А. [3], якою якій аналізується ринок та внутрішні умови бізнесу, ранжуються компетенції і виявляється ключова компетенція і розробляється стратегічний план. Її перевагою є логічна структурованість, докладність у роз’ясненні окремих етапів та визначення ключової компетенції на основі частки споживчої вартості, а недоліками – складність та суб’єктивність при формуванні матриць, а також слабкий (не двосторонній) зв'язок між ключовою компетенцією та стратегією підприємства.

Враховуючи недоліки існуючих підходів, пропонуємо власну методику, яка складається з трьох етапів: 1. Зовнішній аналіз для виявлення конкурентних переваг підприємства. 2. Внутрішній аналіз для виявлення ключових компетенцій підприємства. 3. Оцінювання ключових компетенцій підприємства щодо відповідності стратегії підприємства.

Перший етап передбачає ринковий аналіз компанії задля визначення її конкурентних переваг як проявів реалізації ключових компетенцій (за Г. Хамелом та К. К. Прахаладом компетенції лежать в основі «стратегічної архітектури» фірми, виступають «корінням» конкурентоспроможності компанії, створюють конкурентні переваги підприємства, що забезпечують її довгостроковий успіх [8, с. 18]).

Другий етап означає ідентифікацію ключових компетенцій підприємства. Спершу необхідно визначити усі компетенції підприємства – відповідно до виявлених конкурентних переваг (як їх чинників). Наступною стадією є виокремлення серед компетенцій підприємства ключової компетенції (або ключових компетенцій), за допомогою трьох ознак: 1) можливість застосування для диверсифікації; 2) можливість адаптуватися до змін у потребах споживачів;
3) захищеність компетенції. Обґрунтованість даних ознак підтверджують слова

Г. Хамела та К. К. Прахалада про те, що «будь-яка ключова компетенція забезпечує потенційний доступ до широкого спектру ринків», крім того є «двигуном для розвитку нового бізнесу»; «будь-яка ключова компетенція має бути достатньо складною для імітації її конкурентами» [8, c. 24, 28]), а також те, що «при появі нових вимог ринку компетенція може бути використана після певної видозміни» [6].

Третій етап здійснюється задля оцінювання ключових компетенцій підприємства з точки зору їх відповідності стратегії підприємства задля визначення того, чи є певна ключова компетенція необхідною для підприємства та чи її достатньо для виконання стратегії.

*Висновок*. Отже, можемо сказати, що певною компетенцією можуть володіти всі учасники ринку незалежно від того, мають вони конкурентну перевагу чи ні, проте відсутність компетенції може призвести до дуже швидкого зникнення компанії з ринку. Ключова компетенція забезпечує довготривале функціонування компанії на ринку за рахунок унікальності та неповторності суб’єкта господарської діяльності та виступає джерелом формування конкурентної переваги підприємства.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Наливайко А.П. Глобалізація і стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] / А.П. Наливайко // Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації — Режим доступу до джерела: http://ecolib.com.ua/article.php?book=20&article=2309

2. MARKETOPEDIA – онлайн энциклопедия маркетинга [Електронний ре-сурс] — Режим доступ до джерела: http://marketopedia.ru/40-klyuchevye-kompetencii.html

3. Ефремов В.С., Ханыков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа [Електронний ресурс] / В.С.Ефремов, И.А.Ханыков. — Режим доступу до джерела: http://www.mevriz.ru/articles/2002/2/1014.html

4. Верба В.А., Гребешкова О.М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства [Електронний ресурс] /В. А. Верба, О. М. Гребешкова. — Режим доступу до джерела: http://www.management.com.ua/strategy/str100.html

5. Сімченко Н.О. Використання компетенційного підходу до формування стійких конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс] / Н.О. Сімченко. — Режим доступу до джерела: <http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2010_33/Zmist/29PDF.pdf>

6. Ключевые компетенции организации на примере компании Microsoft [Електронний ресурс] — режим доступу: [http://gendocs.ru/v35711/ключевые\_компетенции\_организации\_на\_примере\_компании\_microsoft](http://gendocs.ru/v35711/%D0%BA%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%B5%D0%B2%D1%8B%D0%B5_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%B8_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8_%D0%BD%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B8_microsoft)

7. Захарченко В.В., Бєлова Т.Г. Ідентифікація ключових компетенцій підприємства [Електронний ресурс] / В.В. Захарченко, Т.Г. Бєлова. — режим доступу до джерела: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3042/3/5.pdf>

8. Хамел К.К., Прахалад Г. Ключевая компетенция корпорации. / К.К. Хамел, Г. Прахалад // Вестник СПбГУ – Сер. 8 – 2003 – Вып. 3 (№24) – С.18-41.