

УДК 658

**Л. О. Кримська**

кандидат економічних наук, професор

**О. В. Бєляєва**

Запорізький національний технічний університет

## КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто питання змісту категорії “ключова компетенція” та її ролі у формуванні стратегічної гнучкості підприємства. Показано види ключових компетенцій, якими володіють компанії – лідери галузевих ринків. Визначено ключові компетенції, що можуть бути сформовані підприємствами металургійної галузі України з метою посилення їх стратегічної гнучкості в умовах високотурбулентного середовища.*

**Ключові слова:** ключова компетенція, стратегічна гнучкість, конкурентна перевага, ключові фактори успіху, галузь.

### I. Вступ

Еволюція стратегічного менеджменту пов'язана зі знаковими працями провідних авторів: І. Ансоффа (70-ті рр. XX ст.), М. Портера (80-ті рр. XX ст.) і Г. Хемела та К. Прахалада (90-ті рр. XX ст.). І якщо праці перших двох авторів добре відомі та представлені в науковій і навчальній літературі, то ідеї останніх двох відомі дуже вузькому колу науковців і практиків. Така ситуація зумовлена й тим, що перші переклади праць Г. Хемела та К. Прахалада російською мовою вийшли із запізненням на 10 років в обмеженому накладі: перша книга видана у 1992 р., а її переклад – у 2002 р., в українському перекладі книги досі немає. Тому ідеї авторів не включено до навчальних програм фахівців з менеджменту. Незважаючи на недостатнє висвітлення теоретичних підходів до визначення категорії “ключова компетенція”, окремих аспектах питання вияву ключових компетенцій та їх розвитку підприємствами України присвячені праці В. Верби [4], А. Войчака [5], Н. Куденко [9], М. Чечетова [13]. Значно краще проблеми ідентифікації ключових компетенцій підприємств висвітлено в працях російських учених Г. Бєлякової [1], К. Бурмана [2], Б. Леонтьєва [10] та ін.

### II. Постановка завдання

Метою статті є систематизація існуючих теоретичних підходів до визначення категорії “ключова компетенція” та з'ясування ролі ключових компетенцій у забезпеченні стратегічної гнучкості підприємства.

### III. Результати

Основні положення концепції ключових компетенцій сформулювали Г. Хемел та К. Прахалад у своїй праці [12]:

- ключові компетенції пропонують покупцям реальні вигоди, є складними для імітації та забезпечують доступ до безлічі ринків;
- ключові компетенції, перш за все, пов'язані із пошуком нових можливостей усередині підприємства, а особливо в його зовнішньому середовищі;
- ознакою наявності та розвиненості компетенцій є свідчення того, що підприємство більшою мірою спроможне досягати своїх стратегічних цілей;
- основними рушійними силами створення компетенцій виступають спільне бачення, організаційна структура, управлінські процеси та процедури, тотожність;
- створення компетенцій пов'язано з певною “організаційною алхімією”, яка лежить в основі координованого розміщення ресурсів та активів;
- координоване розміщення ресурсів і здатностей повинно стосуватися не лише дій та операційних процесів, а й стратегії та культури;
- ефективна реалізація стратегії залежить від поширення спільного стратегічного бачення всередині підприємства, де стратегія зводиться до чітких та усвідомлених орієнтирів, зрозумілих кожному члену підприємства.

Дослідники вважають, що ключові компетенції – це форма існування, результат колективного досвіду діяльності підприємства загалом, особливо щодо координації дій з виробництва широкої номенклатури товарів та інтеграції різних технологічних напрямів.

Теорія ключових компетенцій набула подальшого розвитку в працях Р. Гранта, який розглядає їх як результат попереднього досвіду, що охоплює події із часів заснування підприємства, перших етапів його станов-

лення (початкові умови створення підприємства, його основну мету та функції, значення для економіки країни) [6].

Прагнення визначити місце та роль компетенцій підприємства в забезпеченні його успішного розвитку простежується й серед вітчизняних дослідників. Так, у працях Н. Куденко показано взаємозв'язок між сильними сторонами підприємства, конкурентними перевагами, ключовими компетенціями та ключовими факторами успіху підприємства в галузі. Н. Куденко визначала ключові компетенції як високий рівень певного різновиду діяльності підприємства, який досягається шляхом навчання та накопичення досвіду; як сукупність навичок і вмінь підприємства, що засновані на його сильних сторонах [9]. Науковець вважала, що компетенція не виникає сама по собі, а формується в результаті значних зусиль і ефективної діяльності.

У наукових працях останніх років при вирішенні проблем формування сталих конкурентних переваг, а також адаптації до змін зовнішнього середовища все частіше зустрічаються поняття управлінських знань та управлінських компетенцій. Саме вони є джерелом конкурентних переваг підприємства, лежать в основі його здатностей до здійснення певного виду діяльності. У системі стратегічного управління їх розглядають у різних аспектах.

Р. Грант розглядає ключові компетенції як результат попереднього досвіду, що охоплює події із часів заснування підприємства, перших етапів його становлення (початкові умови створення підприємства, його основну мету та функції, значення для економіки країни) [6, с. 175]. Ідентифікація здатностей шляхом оцінювання фактично досягнутих результатів дає можливість визначити, що було зроблено, які процеси є рутинними, які знання накопичено за попередні періоди, як змінювалися здатності підприємства і як такі зміни позначилися на ефективності діяльності загалом.

У свою чергу, І. Отенко говорить про ключові компетенції як стратегічний потенціал, що формується на ресурсному, організаційному й управлінському рівні та становить сукупність ресурсів і компетенцій з унікальними властивостями для створення та нарощування нових можливостей ефективного функціонування й розвитку підприємства [11, с. 71].

Ключові компетенції належать і до гармонізації різних технологічних напрямів, і до організації створення цінності. Ключові компетенції – це клей, який скріплює всі компоненти бізнесу, й одночасно рушійна сила розвитку нових напрямів бізнесу. Кількість ключових компетенцій є невеликою. За визначенням К. Прахалада та Г. Хемела, “дуже не багатьом компаніям вдається здобути світове лідерство в більше ніж 5–6 ключових компе-

тенцій. Підприємство, яке вказує понад 20 ключових компетенцій, насправді їх не має” [12, с. 117].

Усі наведені визначення категорії “ключова компетенція” та їх змістовна частина дають змогу зробити висновок про те, що наявність у підприємства ключових компетенцій забезпечує йому конкурентні переваги та призводить до збільшення його стратегічної гнучкості. Існує багато визначень стратегічної гнучкості підприємства, серед яких [3; 7; 8]:

- стратегічна гнучкість – це характеристика організації, що виявляється в можливості максимально адекватно, оперативно та з найменшими витратами реагувати на стратегічні зміни як у зовнішньому середовищі, так і в середині самої організації;
- стратегічна гнучкість – це здатність компанії використовувати сприятливі стратегічні несподіванки для зміцнення власних конкурентних позицій і протистояти можливим загрозам;
- стратегічна гнучкість – це один з принципів підготовки фірми до несподіванок, як сприятливого характеру, так і несприятливого. За несприятливих подій стратегічна гнучкість дає змогу фірмі знизити стратегічну вразливість.

Стратегічна гнучкість, на нашу думку, має на меті побудову внутрішньої структури й коригування зовнішньої політики фірми таким чином, щоб коливання в галузі не приводили до значних втрат, а створювали додаткові можливості для набуття нових знань і отримання додаткових вигод. Вона полягає у визначенні напрямів розвитку, посилення наявних ресурсів і зміцнення напрямів, що відстають, створення методів передбачення розвитку ринку. Стратегічна гнучкість створює умови для втілення механізмів, що призводять до формування перспективних продуктів і послуг, сама є специфічним і значною мірою ключовим елементом сучасної конкуренції.

Гнучкі підприємства конкурентоспроможні, адаптивні до умов невизначеності й ризику, прибуткові, швидко реагують на вимоги ринку, ефективність їх функціонування забезпечується внутрішнім саморозвитком. Критеріями гнучкої адаптації є перехід підприємства в інший стан з мінімальною втратою ефективності; мінімальні транзакційні витрати на пристосування до нової ситуації; використання тільки внутрішніх адаптаційних можливостей або потенціалу; мінімальна швидкість маневрування.

Поняття “гнучкість” означає здатність легко змінюватися, пристосовуватися до обставин. Вважається, що гнучкість відображає таку властивість об'єкта функціонування, як стійкість, яка не зазнає деструктивних змін

[3]. Гнучкість є складовою функціонування та розвитку підприємств, спрямованою на створення його виробничих, організаційних, управлінських та інформаційних систем, здатних до зміни якісної й кількісної складових в обмеженому часовому інтервалі та з мінімальними витратами ресурсів. Фактором, що обмежує часовий інтервал, є швидкість змін, які відбуваються в галузі.

Під гнучкістю підприємства в загальному розумінні мають на увазі його здатність своєчасно і з найменшими витратами реагувати на зміни середовища, головними з яких є зміни вимог і переваг споживачів. Вищий ступінь гнучкості – це повна фінансова ліквідність: швидке перетворення всіх ресурсів підприємства на гроші. Неможливо уявити гнучкість у відриві від цілей виробничої системи, без урахування складного механізму взаємних зв'язків із зовнішнім середовищем, у тому числі системою споживання. Гнучкість має виключно інструментальне призначення, її не можна ототожнювати з ефективністю, але вона є однією з умов забезпечення ефективності певних обставин, як зовнішніх, так і внутрішніх. Зовнішні зумовлені станом середовища, в якому існують та виражаються, насамперед, у вигляді запитів, які в ній формуються. Внутрішні ви-

значаються особливостями створення технологічного процесу.

Як правило, компанії, для таких характерна стратегічна гнучкість, є інноваційно орієнтованими, з гнучкою організаційною структурою матричного типу та володіють якоюсь ключовою компетенцією. Практика діяльності міжнародних компаній, які є лідерами в своїх галузях, показує, що найбільшого успіху досягають ті з них, які змогли зрозуміти та реалізувати свої ключові компетенції. Усі лідери світової індустрії володіють достатньо яскраво вираженим набором ключових компетенцій, незважаючи на те, що це не завжди відкрито констатується в рекламних проспектах і на плакатах (табл. 1). Спираючись на знання, вміння та зв'язки, фірма може зміцнити свої позиції на ринку. Найбільш поширені у світі ключові компетенції в таких сферах:

- технологічні know-how;
- забезпечення надійності процесів виробництва та збуту;
- зовнішні контакти та зв'язки.

В умовах посилення конкуренції на глобальних і регіональних ринках українським компаніям необхідно приділяти увагу збільшенню конкурентної гнучкості і, відповідно, посиленню конкурентоспроможності.

Таблиця 1

#### Приклади ключових компетенцій найвідоміших компаній світу

Компанія	Галузь	Ключова компетенція	Тип бізнесу
Sony	Електроніка	Мініатюризація	Інноваційно орієнтований
Porsche	Автомобілебудування	Розвиток продукту	Інноваційно орієнтований
BMW	Автомобілебудування	Двигунобудування	Інноваційно орієнтований
Honda	Виробництво мотоциклів, автомобілів	Виробництво двигунів внутрішнього згорання	Інноваційно орієнтований
SKF	Виробництво підшипників	Здатність виготовляти об'єкти ідеальної сферичної форми	Традиційний
IBM	Комп'ютерні технології	Швидкість та надійність обробки даних	Інноваційний
Microsoft	Комп'ютерні технології	Контроль стандартів, системна сумісність, перехресно-функціональні команди	Інноваційний
Motorola	Телекомунікації	Надійність та якість бездротового зв'язку	Інноваційно орієнтований
Western Union	Грошові перекази	Глобальне охоплення клієнтів, максимальна швидкість	Традиційний
Cannon	Копіювальна техніка, фототехніка	Комбінація точної механіки, оптики та мікроелектроніки	Інноваційно орієнтований
AT&T	Телекомунікації	Мережевий менеджмент	Традиційний
Bell	Телекомунікації	Зручність виписування рахунків у регіональних компаніях	Традиційний
Apple	Комп'ютерні технології, засоби зв'язку	Зручність користувачів, інноваційність	Інноваційний
Matsushita	Виробництво електронних пристроїв та систем	Виробництво продукції у великій кількості	Інноваційно орієнтований

Розглянемо ключові компетенції, що сприятимуть підвищенню стратегічної гнучкості на прикладі підприємств металургійної галузі (ВАТ “Запоріжсталь”, МК “Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча”, МК “Азовсталь”, ПАТ “Інтерпайп Сталь”, АрселорМітал Кривий Ріг), оскільки вони тривалий час становили основу експортної складової на-

ціональної економіки та, незважаючи на кризовий стан економіки й галузі сьогодні, є бюджетоутворювальними підприємствами та надійними постачальниками металургійної продукції до інших країн. Донедавна можна було впевнено стверджувати, що компанії, які працюють у металургійній галузі України, відрізняються конкурентним потенціалом та

ступенем конкурентоспроможності. На основі дослідження галузевих аналізів та звітів компаній, корпоративних сайтів, інтерв'ю керівництва компаній у ЗМІ було виділено найважливіші ключові фактори успіху в металургійній галузі: якість продукції (як сукупне поняття, включаючи сучасні вимоги споживачів); технології виробництва, що застосовуються; канали збуту та логістика; близькість до джерел сировини; якість менеджменту; наявність нових продуктів в асортименті; репутація фірми.

Водночас більшість вказаних ключових факторів успіху є спільними для провідних компаній металургійної галузі України, а отже, їх неможливо розглядати як ключові компетенції. Втім, на нашу думку, компанії можуть створити ключові компетенції в таких сферах: якості продукції (унікальний сплав, індивідуалізація сплаву продукції під конкретного споживача); організації збуту та логістики; менеджмент (накопичений досвід в управлінні, комунікаційні процеси, організаційні структури); ключові компетенції з маркетингу (знання потреб ринку та вміння регулярно отримувати це знання; здатність реалізовувати на практиці пропозиції, що необхідні ринку). Як зазначають експерти металургійної галузі, у більшості випадків підприємства майже не використовують маркетинг та його можливості в конкурентній боротьбі, надаючи перевагу технологічним аспектам, стратегіям інтеграції, зниженню витрат, скорочення сортаменту та спеціалізацію тощо. Таким чином, компанія, що першою сформує ключову компетенцію в цій сфері, зможе завоювати конкурентну перевагу; здатність постійно нарощувати й розвивати свою ключову компетенцію.

Набуття підприємством хоча б однієї ключової компетенції виявляється в таких економічних показниках, як збільшення прибутковості, підвищення показників рентабельності виробництва та продукції, підвищення якості продукції, зменшення показників браку, збільшення частки ринку й обсягів збуту тощо.

Базовими основами побудови стратегічної гнучкості підприємства є знаходження та посилення ключових компетенцій усередині організації. Ключовим фактором забезпечення гнучкості є інформація та швидкість її поширення. Водночас ключові компетенції – це внутрішня основа стратегічної гнучкості, яку використовують під час прийняття рішень про внесення змін у політику фірми; безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність. Забезпечення стратегічної гнучкості підприємства через його ключові компетенції визначає ступінь збереження ринкових позицій.

Стратегічна гнучкість передбачає вчасну реакцію менеджменту на зміни зовнішнього середовища (зменшення витрат; знаходження нових ринків збуту, клієнтів або по-

стачальників; оптимізація асортиментного портфеля), що зменшує ймовірність фінансової нестабільності та інших кризових станів. Оцінювання стратегічної гнучкості підприємства передбачає проведення аналізу його сильних і слабких сторін (рівня витрат, трудомісткості, організаційної структури, рівня та практики організації маркетингу й логістики, лідерські якості персоналу, його професійний склад тощо) та зіставлення їх з можливостями й загрозами зовнішнього середовища за допомогою методів SWOT, SNW, PEST, PRESTCOM тощо. Результативність заходів щодо виявлення ключових компетенцій та забезпечення на їх основі стратегічної гнучкості підприємства можна оцінити за допомогою методології аналізу розривів між бажаними показниками прибутковості (виручка від реалізації, валовий прибуток, чистий прибуток, товарообіг, рентабельність) і можливими за цих ринкових умов та поточного стану підприємства (GAP-аналіз). Ця методологія дає змогу виявити шляхи досягнення запланованих економічних показників, наприклад валового обігу та прибутку через використання специфічних інструментів, зокрема ключових компетенцій у виробничій і ринковій сферах, розвитку ринку, розробці ефективних стратегій тощо.

#### IV. Висновки

У ході дослідження з'ясовано змістовне наповнення категорії "ключова компетенція" та показано її роль у формуванні стратегічної гнучкості підприємства, що полягає у формуванні конкурентних переваг, які зумовлені наявністю спеціальних знань, навичок, досвіду роботи та не піддаються копіюванню конкурентами. На основі систематизації ключових компетенцій, якими володіють провідні світові компанії в різних галузях, визначено, що найбільш вдалі з них ті, що неможливі для копіювання конкурентами, зазвичай належать до інновацій, досвіду в організації збуту та логістики, управлінських і комунікаційних навичок.

Подальшого дослідження потребують питання, пов'язані з методичними та практичними аспектами формування стратегічної гнучкості підприємств України, зокрема металургійної галузі, на базі ключових компетенцій, а також розробки відповідних стратегій.

#### Список використаної літератури

1. Белякова Г. Я. Ключевые компетенции как основа устойчивого конкурентного преимущества предприятия [Электронный ресурс] / Г. Я. Белякова, Е. В. Сумина // Исследовано в России. – Режим доступа: <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2005/104.pdf>.
2. Бурман К. Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия / К. Бурман //

- Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 3. – С. 43–50.
3. Васильев В. Н. Организационно-экономические основы гибкого производства / В. Н. Васильев, Т. Г. Садовская. – Москва : Высшая школа, 1988. – 272 с.
  4. Верба В. А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства [Електронний ресурс] / В. А. Верба, О. М. Гребенщикова. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html>.
  5. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50–53.
  6. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант ; пер. с англ. ; под ред. В. Н. Фунтова. – 5-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 560 с. – (Серия “Классика МВА”).
  7. Гуияр Ф. Ж. Преобразование организации / Ф. Ж. Гуияр, Дж. Н. Келли ; пер. с англ. – Москва : Дело, 2000. – 376 с.
  8. Дружиніна Ю. О. Гнучкість та адаптивність як основні характеристики інтегрованих бізнес-структур підприємств машинобудування / Ю. О. Дружиніна // Экономика и управление. – 2013. – № 3. – С. 119–124.
  9. Куденко Н. В. Ключові фактори успіху в галузі та компетенції підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Куденко // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України ; ДВНЗ “Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана” ; відп. ред. О. О. Беляєв. – Київ : КНЕУ, 2011. – Спец. вип. Маркетингова освіта в Україні. – С. 223–235.
  10. Леонтьев Б. Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе / Б. Б. Леонтьев. – Москва : Акционер, 2002. – С. 200.
  11. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : научное издание / И. П. Отенко. – Харьков : Изд-во ХНЭУ, 2006. – 256 с.
  12. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. К. Прахалад ; пер. с англ. – Москва : ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2002. – 288 с.
  13. Чечетов М. В. Обґрунтування стратегії розвитку управлінських компетенцій підприємства / М. В. Чечетов, О. В. Денисюк // Проблеми економіки. – 2012. – № 1. – С. 41–46.

Стаття надійшла до редакції 20.08.2014.

#### Крымская Л. А., Беляева О. В. Ключевые компетенции как основа стратегической гибкости предприятия

*В статье рассмотрены вопросы содержания категории “ключевая компетенция” и ее роли в формировании стратегической гибкости предприятия. Показаны виды ключевых компетенций, которыми владеют компании – лидеры отраслевых рынков. Определены ключевые компетенции, которые могут сформировать предприятия металлургической отрасли Украины с целью усиления их стратегической гибкости в условиях высокотурбулентной среды.*

**Ключевые слова:** ключевые компетенции, стратегическая гибкость, конкурентное преимущество, ключевые факторы успеха, отрасль.

#### Krymska L., Beliaeva O. Core Competencies as a Basis of the Enterprise's Strategic Flexibility

*The article discusses the content of the category of “core competence” and its role in achieving the strategic flexibility of the enterprise. Key competences, held by an enterprise, provides competitive advantages leading to increased strategic flexibility. In this case, strategic flexibility is seen as a characteristic of the organization, which manifests itself to respond for strategic changes in the external and internal environments in most possible adequately, efficiently and cost-effectively way. Strategic flexibility is aimed on construction the company's internal structure and adjustment of the market policy so that the industry's fluctuations did not lead to a significant loss, but created additional opportunities to acquire new knowledge and benefits. It determines directions of existing resources development and lagging areas strengthening, establishment of methods the market's forecasting. Strategic flexibility have been a particular key element of modern competition and so creates the conditions for the implementation of mechanisms for creating advanced products and services.*

*Kinds of core competencies owned by the leading companies of industrial markets are shown. The most widely around the world used the core competencies in the field of: technological know-how; ensure the reliability production and marketing processes; external contacts and communication. Most world leaders possess one or two core competencies that can not be copied by competitors. The study found out that companies often do not possess any core competencies at all.*

*Core competencies, which Ukrainian metallurgical enterprises can form in order to strengthen their strategic flexibility in terms of high-turbulent environment are identified. Metallurgical companies available to get core competencies in the field of: product quality, logistics, management and marketing. Also steel producers can achieve the ability to build and develop competencies and get more knowledge and experience.*

**Key words:** core competencies, strategic flexibility, competitive advantage, the key success factors, industry.