

електронних приладів обліку спирту етилового на державних підприємствах спиртової галузі, а також подати на розгляд Уряду пропозиції щодо вдосконалення законодавства у сфері оптової торгівлі спиртом етиловим.

Для підвищення експортного потенціалу спиртової галузі подати на розгляд Уряду проекти постанов Кабінету Міністрів України:

щодо встановлення квот на спирт етиловий денатурований (спирт технічний) для підприємств органічного синтезу;

щодо уповноваження концерну "Укрспирт" на право здійснення оптової торгівлі спиртом етиловим.

Вирішити питання уніфікації коду УКТ ЗЕД спиртовмісної продукції технічного призначення при її експорті українськими виробниками відповідно до вимог ЄС.

З метою забезпечення стабільної ситуації на державних підприємствах спиртової галузі Тернопільської області та відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2008 № 1615 "Про перегляд рішень про застосування фінансової санкції до державних спиртових заводів" невідкладно переглянути рішення органів державної податкової служби про застосування до зазначених заводів фінансових санкцій.

**Висновки.** В сучасних умовах серед чинників, які негативно впливають на роботу підприємств харчової промисловості, та які необхідно вирішити у 2009 році, є:

відновлення банками кредитування підприємств, більшість банків припинили або зменшили кредитування по вже працюючих кредитних лініях, ставки по овердрафтам і кредитам зросли, платежі здійснюються із затримками, урахувавши, що недостатня кількість фінансових ресурсів та не визначені критерії рефінансування з боку НБУ, або відсутність рефінансування взагалі не дають банкам можливостей для кредитування економіки за прийнятними відсотками тощо;

вирішення проблеми у взаємовідносинах між виробниками та підприємствами торгівлі, яка пов'язана з затримкою розрахунків за поставлені товари до 20—90 днів, що призводить до нестачі обігових коштів та погіршує фінансовий стан як виробників, так і підприємств торгівлі;

визначитися з валютно-курсовою політикою, що дасть можливість підприємствам ефективно використовувати кредитні ресурси, оскільки більшість коштів іде не на розрахунки з постачальниками, а на виплату постійно зростаючих у гривневому еквіваленті відсотків за валютними кредитами.

*Надійшла до редколегії 20.02.09 р.*

УДК 338.2

**В.В. Захарченко**  
**Т.Г. Бєлова, к.е.н.**

## ІДЕНТИФІКАЦІЯ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

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

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

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

*In this article was analysis ad the significance of immaterial assets, specifically key jurisdictions. Were given theoretical approaches of the determination and the authentication of key jurisdictions, methods of they evaluation. Were determinate criteria's for the selection of key workers of the company.*

**Key words:** immaterial assets, key jurisdictions, authentication of key jurisdictions, the selection of key jurisdictions.

– 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. Кривенс, Ж.-Ж.Ламбен, Ф. Гуїяр, 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.

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.

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 — інформа-

цією, 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 розвинути 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 організаційних 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 добуток 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 чинники: 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).

Стратегічна важливість	Висока	Робота з дрібними покупцям	Планове супроводження діяльності підприємств 5 Робота з організованими споживачами 9	Розроблення пропозицій щодо оновлення асортиментного ряду 3 Робота з 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

До основних повноважень даного працівника належить:  
 Організація виставок;  
 Проведення семінарів;  
 Розроблення пропозицій щодо оновлення асортиментного ряду продукції;  
 Часткове складання бухгалтерських звітів;  
 Планове супроводження діяльності;  
 Робота з постачальниками;  
 Робота з посередниками;  
 Робота з дрібними покупцями;  
 Робота з організованими покупцями.

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. Белова 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 02.02.09 р.

УДК 621.002:658.514

Т.В. Калапа

## ДОСЛІДЖЕННЯ СЕЗОННОСТІ У ВИГОТОВЛЕННІ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВАМ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

*Розглянуто методологію впливу зовнішніх факторів та, зокрема, сезонного на функціонування підприємства. Досліджено сезонний характер виготовлення основних засобів підприємствам молочної промисловості та розраховано помісячні індекси сезонності, застосування яких посприяє у підвищенні фінансової стійкості виробників.*

**Ключові слова:** сезонний фактор, сезонні коливання, сезонна хвиля, індекс сезонності, основні засоби.

Підприємство функціонує на ринку не відокремлено, а як частина господарського комплексу країни. В процесі діяльності на нього впливає множина факторів зовнішнього середовища. Кожен фактор зовнішнього середовища носить як прямий так і непрямий характер впливу на функціонування суб'єктів господарювання. Перша група факторів прямої дії — мікросередовище, тобто оточення на яке підприємство здатне впливати. Другу групу представляє макросередовище, тобто фактори не прямої дії, на які підприємство не має жодного впливу або вплив незначний.

Розвиток ринкових відносин потребує постійної уваги до своєчасності та якості управлінських рішень на основі пошуку нових напрямків забезпечення ефективності процесів функціонування підприємств. До таких напрямків доцільно віднести фактори, котрі впливають на функціонування підприємств як негативно, так і позитивно. Така форма прояву відбувається під впливом сезонності чи не сезонності. Тому ці періоди, а також особливості економічної поведінки суб'єктів господарювання у кожному з них вимагають дослі-

*The methodology of external factors' influence, besides of the seasonal one', on enterprise functioning is considered. The seasonal character of fixed assets' production for milk industry is investigated and month season indices are calculated, use of which leads to increase in financial stability of producers.*

**Key words:** seasonal factor, seasonal fluctuations, seasonal wave, seasonal index, fixed assets.

дження з метою виявлення та вивчення стратегічних можливостей, а також шляхів їх використання. Для виконання мети дослідження, необхідно в часовому аспекті окреслити сезон (не сезон) у виготовленні основних засобів підприємствам молочної промисловості, що посприяє в економічному обґрунтуванні плану виробництва та реалізації.

Вивченням ринкового середовища та його дії на підприємство займалися вітчизняні і зарубіжні вчені, зокрема: В.А. Капустин [1], В.В. Пастухова [2], С.С. Гаркавенко [3], В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко [4], М. Портер [5], П. Фіфл [6], Р.А. Фатхутдінов [7] та інші. У переважній більшості робіт увага приділяється чинникам зовнішнього впливу, що діють на макро- та мікросередовище підприємства, але значно менше уваги приділяється практичним заходам щодо вивчення сезонного фактору, що і обумовлює актуальність обраного напрямку дослідження.

Визначення впливу зовнішнього фактору сезонного характеру на процес функціонування є необхідною умовою у формуванні стратегічних планів. Разом з тим