

## КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА THE CORE COMPETENCES OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

Актуальність статті визначається необхідністю подальшого теоретичного обґрунтування методичних підходів до розвитку диверсифікації виробництва підприємств промислового комплексу України, дослідження теоретичних аспектів стратегічного управління виробництвом на основі ключових компетенцій підприємства. У статті розглянуто стратегічні аспекти ведення сучасного бізнесу, можливість підвищення економічної ефективності функціонування вітчизняних промислових підприємств через диверсифікацію їх діяльності в рамках стратегічного партнерства. Досліджені теоретичні аспекти стратегічного управління виробництвом на основі ключових компетенцій підприємства. Визначено ключові ресурси, необхідні для створення споживчої цінності. Проаналізовано стан вітчизняного промислового комплексу та виділено невирішені структурні проблеми. Приведено алгоритм пошуку ключових компетенцій для промислового підприємства. Запропоновано класифікацію ключових компетенцій для промислового підприємства.

**Ключові слова:** ключові компетенції; промисловий комплекс; конкурентоспроможність; інновації; диверсифікація; стратегічне партнерство.

Актуальность статьи определяется необходимостью дальнейшего теоретического обоснования методических подходов к развитию диверсификации производства предприятий промышленного комплекса Украины, исследования теоретических аспектов стратегического управления производством на основе ключевых компетенций предприятия. В статье рассмотрены стратегические аспекты ведения современного бизнеса, возможность повышения экономической эффективности функционирования отечественных промышленных предприятий путем диверсификации их

деятельности в рамках стратегического партнерства. Исследованы теоретические аспекты стратегического управления производством на основе ключевых компетенций предприятия. Определены ключевые ресурсы, необходимые для создания потребительской ценности. Проанализировано состояние отечественного промышленного комплекса и выделены нерешенные структурные проблемы. Приведен алгоритм поиска ключевых компетенций для промышленного предприятия. Предложена классификация ключевых компетенций для промышленного предприятия.

**Ключевые слова:** ключевые компетенции; промышленный комплекс; конкурентоспособность; инновации; диверсификация; стратегическое партнерство.

The relevance of the article is determined by the need for further theoretical substantiation of methodological approaches to the development of diversification of production of enterprises of the industrial complex of Ukraine, research of theoretical aspects of strategic production management based on key competencies of the enterprise. The article deals with the strategic aspects of modern business, the ability to improve the economic efficiency of domestic industry through diversification of activities under the strategic partnership. The theoretical aspects of strategic management by a production on the basis of core competences of an enterprise are investigated. Core resources necessary for creation the consumer value are determined. The state of the domestic industrial complex is analyzed and unresolved structural problems are identified. An algorithm for finding key competencies for an industrial enterprise is given. A classification of key competencies for an industrial enterprise is proposed.

**Key words:** key competencies; industrial complex; competitiveness; innovations; diversification; strategic partnership.

УДК 338.58.65.014

**Азаренков Г.Ф.**

к.е.н., професор,  
професор кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Каткова К.В.**

аспірант кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Постановка проблеми.** Сучасна ринкова економіка, будучи трансформаційною за своєю природою, характеризується непостійністю споживчого попиту, а також високими темпами модернізації продукції, що зумовлені науково-технічним прогресом, який пред'являє підвищені вимоги до гнучкості і адаптивності функціонування господарюючих суб'єктів, до їх здатності оперативно переміщати капітал в високорентабельні сектори економіки.

Одним з інструментів, здатних підвищити економічну ефективність функціонування вітчизняних промислових підприємств в сучасних умовах, є диверсифікація їх діяльності. Більшість вітчизняних підприємств мають певний досвід диверсифікації, в тому числі в рамках стратегічного партнерства, але в багатьох випадках її цілі не були досягнуті через нестачу методичних розробок щодо розвитку диверсифікації промислових галузей України.

Одним із сучасних методологічних напрямків, що сприяють формуванню оптимальної стратегії розвитку диверсифікації промислових підприємств, є теорія ключових компетенцій, розроблена в рамках інноваційного підходу до управління підприємством в умовах сучасного ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та методичні основи диверсифікації виробництва викладені в роботах цілого ряду відомих вчених: Д. Аакера, І. Ансоффа, Є.П. Голубкова, В.В. Гончарова, р. Купера, А.Н. Петрова, С.А. Попова, С.К. Парахалада, Г. Хемела і ін. Їх роботи в основному присвячені таким питанням, як розробка стратегії виробництва, дослідження особливостей стратегічного управління, значення ключових компетенцій для успішного розвитку фірми [1; 2; 10].

**Формулювання мети.** Метою статті є обґрунтування методичних підходів до розвитку диверсифікації виробництва підприємств промислового

комплексу України, дослідження теоретичних аспектів стратегічного управління виробництвом на основі ключових компетенцій підприємства.

### Виклад основного матеріалу дослідження.

С.К. Прахалад і Г. Хемел визначають ключові компетенції, як «навички та вміння, які дозволяють компанії надавати споживачам фундаментальні вигоди» [10]. Ключові компетенції – це щось цінне і оригінальне, чим володіє підприємство і то, що дозволяє йому виробляти унікальні продукти, забезпечуючи тим самим собі конкурентну перевагу. Ключові компетенції підприємства, як якесь внутрішнє знання, недоступне безпосередньому сприйняттю споживача. Вони знаходять непряме вираження в споживчій вартості кінцевого продукту через ефективність використання здібностей і ресурсів у виробничо-управлінській діяльності підприємства.

З позиції стратегічного менеджменту і його сучасної парадигми ресурсного підходу важливим фактором конкурентоспроможності підприємства стає усвідомлення ключових компетенцій компанії. Ключові компетенції компанії – це унікальні компетенції, які важко відтворити, скопіювати або замінити, вони створюють основу стійкої конкурентоспроможності на тривалий період часу і визначають індивідуальну модель розвитку бізнесу [2].

На думку С.К. Прахалад і Г. Хемел, ключові компетенції компанії можна розглядати у якості пов'язуючої ланки, що скріплює всі компоненти бізнесу, і, одночасно, як рушійну силу розвитку нових напрямків бізнесу [10]. Ключовою називається компетенція вищого порядку, що бере участь в створенні найбільшої споживчої вартості, що є колективним знанням, а також, дозволяє управляти використанням інших компетенцій і здібностей, створюючи тим самим додаткову споживчу вартість.

Мета стратегічного аналізу ключових компетенцій – формування стратегічного плану, виконання якого веде до стійкого розвитку підприємства. Консерватизм, що властивий традиційним бізнес-моделям і породжує опір змінам, орієнтація топ-менеджменту на короткостроковий результат в досягненні ефективності своєї діяльності, зацікавленість в мінімізації витрат виробництва, поставок і збуту продукції перешкоджає розвитку ключових компетенцій в промислових компаніях.

Сучасні умови господарювання, що формують ринкове середовище вітчизняних промислових підприємств, характеризуються високою динамічністю бізнес-середовища, зростанням конкуренції на ринках збуту. У цих умовах доцільною є стратегія диверсифікації виробництва, сприяє розширенню асортименту продукції, що виробляється, розвитку інноваційних технологій, переміщенню вільного капіталу з основної сфери діяльності підприємства в нові перспективні галузі [1].

Диверсифікація виробництва представляє собою одночасний розвиток декількох видів виробництв з метою завоювання нових ринків збуту, а також зниження ризиків, пов'язаних з можливим скороченням попиту на раніше освоєний вид продукції.

Авторами було проведено аналіз стану вітчизняного промислового комплексу, який показав, що сьогодні в промислових галузях залишаються невирішеними наступні структурні проблеми:

- відсутність єдиної науково-технічної, виробничої і технологічної політики;
- недостатній рівень нормативно-правового забезпечення для ефективного функціонування промислового комплексу в нових економічних умовах;
- низький рівень фінансування НДДКР, державних цільових програм;
- нестійкий фінансовий стан, низький рівень оплати праці, соціальна незахищеність працівників;
- високий ступінь морального та фізичного зносу основних виробничих фондів;
- низький рівень інноваційної активності та інвестиційної привабливості.

На наш погляд, в умовах економічної і політичної нестабільності стратегія розвитку підприємства, що заснована на реалізації диверсифікації виробництва, здатна поліпшити економічне становище підприємств промислового комплексу і знизити їх залежність від державних замовлень.

На теперішній час істотний інтерес представляє обґрунтування доцільності диверсифікації виробництва з позиції теорії ключових компетенцій підприємства, яка сформувалася в рамках ресурсного підходу до управління підприємством. У ресурсному підході основними факторами успіху підприємства на нових ринках визнаються його внутрішні ресурси і здатність керувати ними. При цьому важливе місце приділяється особливому виду ресурсів фірми – ключовим компетенціям, що представляють собою оригінальне, ефективне поєднання дефіцитних і специфічних ресурсів, які підприємство використовує більш вміло, ніж його конкуренти.

Ключові компетенції сприяють успіху на нових ринках, тому можуть бути використані при диверсифікації. Але необхідна розробка відповідних методик, націлених на практичне використання положень теорії ключових компетенцій в диверсифікації виробництва.

Методична складність виділення і слабка працьованість процедур формування, розвитку і управління компетенціями компаній в поєднанні з відсутністю у менеджерів українських компаній навичок роботи з компетенціями призводить до того, що даний актив компаній практично не використовується при розробці стратегій і оцінці

конкурентоспроможності компаній. При цьому у ряду вітчизняних компаній, як показує аналіз їх діяльності, такі компетенції не систематизовані, відсутня управління ними. Тим часом, в умовах економічної кризи ключові компетенції можуть стати основою подолання галузевого спаду і розвитку промислових компаній.

Труднощі виділення ключових компетенцій пов'язані з тим, що їх складно відокремити від продуктів компанії, згрупувати, а також відрізнити від неключових. Виділенню ключових компетенцій може допомогти використання маркетингових технологій, таких як бенчмаркінг, що дозволяє

порівняти компетенції кращих бізнес-практик конкурентів, а також маркетинговий аудит діяльності підприємства.

Для розвитку диверсифікації виробництва доцільно виявити ключові компетенції промислового підприємства і досліджувати можливість їх застосування в освоєнні нових видів продукції. Виявлення ключових компетенцій підприємства, на нашу думку, має проходити в кілька етапів:

1. На першому етапі проводиться повний аналіз стану ресурсів підприємства, визначаються джерела потенційних конкурентних переваг. Результатом цього етапу є створення переліку компетенцій компанії.

2. На другому етапі проводиться відбір ресурсів, які відповідають вимогам, висунутих до ключових компетенцій. Ресурс повинен бути унікальним, його важко скопіювати і забезпечувати власнику конкурентну перевагу.

3. На третьому етапі відбувається формалізація стратегії розвитку підприємства на основі ключових компетенцій, здійснюється переклад компетенцій в показники досягнення поставлених стратегічних цілей розвитку компанії. На етапі розробки необхідно забезпечити використання виявлених ключових компетенцій в стратегії підприємства.

Авторами пропонується наступна класифікація ключових компетенцій промислового підприємства:

- монопольне становище з випуску певних видів продукції;
- унікальне виробниче обладнання і технології;
- стійке фінансове становище;
- розвинена наукова база;
- вигідне географічне положення;
- міжнародна система якості на підприємстві;
- великий досвід зовнішньоекономічної діяльності;
- кваліфікований персонал;
- висока організаційна культура;
- інноваційна активність;
- ділова репутація;
- стратегічне партнерство.

Часто в виробничо-комерційної діяльності промислового підприємства йдеться про впровадження складного проекту, інноваційних індивідуальних розробок, системної інтеграції і т.д. Ці завдання вимагають спеціальних знань з різних областей. Окремому підприємству для професійного виконання подібних замовлень зазвичай не вистачає ресурсів (спеціальних знань, особистої кваліфікації, специфічних матеріалів та ін.), тому воно змушене кооперуватися з іншими фірмами. Вибір партнера – ключове питання такої кооперації.

Щоб вирішити подібну проблему, підприємство утворює власну мережу. Мета мережі полягає в ретельному ознайомленні з зовнішніми ресурсами. Партнери систематично вивчаються, щоб зміни в мережі відбувалися не випадково, а сприяли вирішенню поставлених завдань. Коли в рамках будь-якого проекту стоїть питання про зведення воедино окремих, легко ідентифікованих ресурсів (персоналу, обладнання, матеріалів тощо), то виникає виробничий ланцюжок цінностей.

Якщо підприємства мають намір пропонувати ринку свої компоненти у складі інтегрованої загальної пропозиції, то до ринкових трансакцій додаються інші обмінні зв'язки. Підприємства здійснюють спільні інвестиції в розвиток ресурсів, які дають вигоду всім учасникам. Задуми по створенню принципового нововведення здійснюються в рамках проектного співноти, коли протягом визначеного проміжку часу кілька підприємств як єдине ціле працюють над рішенням однієї задачі. Вони не обмінюються ресурсами, останні виникають в результаті співробітництва.

Підприємці повинні вміти пристосовувати свої формальні структури до різних вимог клієнтів, партнерів і постачальників. Необхідно також адаптуватися до зовнішніх умов щодо розподілу повноважень і в області прийняття рішень. Виробнича реальність вимагає, щоб підприємство володіло певною гнучкістю щодо своїх організаційних підрозділів, а також інноваційними здібностями.

Адаптаційний процес до динамічних ринкових умов починається з підбору партнерів. Цей процес орієнтується на кадрові та господарчі мережі відповідальних підприємців. Оскільки останніх часто не вистачає, то спільна діяльність партнерів перетворюється в економічний шанс для фірм, які володіють хорошими знаннями в тій чи іншій сфері. Так формується ринок підприємницького партнерства і його інноваційні можливості. Підприємство в цей момент має бути організовано з урахуванням його можливостей таким чином, щоб воно могло задовольнити спеціальні запити клієнтів. У результаті процесу кооперації підприємства одночасно концентрують увагу на своїх ключових компетенціях, які посилюються за рахунок синергетичного ефекту.

**Висновки з проведеного дослідження.** У жорстких умовах сучасного ринку актуальним

є необхідність перенесення акценту з розуміння підприємства як портфеля бізнесів на її концепцію як портфеля компетенцій. Саме з ключовими компетенціями, як з провідним активом, на наш погляд, пов'язані конкурентні переваги підприємств промислового комплексу.

З позицій ресурсного підходу основним фактором успіху диверсифікації є активне використання ключових компетенцій при освоєнні нових ринків і розробці нових продуктів. Ті продукти, при виробництві і реалізації яких задіяні ключові компетенції, мають міцні конкурентні позиції, а також перспективи для подальшого розвитку.

Спільна реалізація проектів промисловими підприємствами призводить до того, що між ними виникає не тільки загальна структура, але і загальна стратегія. Загальна стратегія спрямована на досягнення стабільності, на завоювання стійких позицій на ринку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.

2. Аакер Д. Стратегическое развитие управления / Д. Аакер; пер. с англ. под ред. Ю.К. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.

3. Грант Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант. – СПб.: Питер, 2007. – 864 с.

4. Дандон Э. Инновации. Как определять тенденции и извлекать выгоду / Э. Дандон. – М.: Вершина, 2006. 5. Дафт Р.Л. Менеджмент / р.Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2007. – 864 с.

6. Друкер П.Ф. Менеджмент / П.Ф. Друкер, Дж.А. Макьярелло. – М.: Изд. дом. «Вильямс», 2010. – 704 с.

7. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – [12-е изд.] – М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

8. Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга / Ф. Уэбстер. – К.: Издательский дом Гребенникова, 2005. – 416с.

9. Selznick Ph. Leadership in administration / Ph. Selznick // University of California Press, 1984, vol. 162.

10. Prahalad C.K. The core competence of the corporation / C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review, 1990, vol. 68, N3. – P. 79–91.

## УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ВИЩОЇ ШКОЛИ

### IMPROVEMENT MOTIVATION AND STIMULATION PROFESSIONAL DEVELOPMENT TEACHING STAFF IN HIGHER EDUCATION

*У статті розглянуто складові системи мотивації та стимулювання, їх роль у підвищенні ефективності роботи вищого навчального закладу загалом. Проведено аналіз існуючих підходів та визначені мотиваційні чинники, які впливають на якість праці вищого навчального закладу. Запропоновано певні пропозиції щодо створення системи мотивації для молодого викладача.*  
**Ключові слова:** мотивація, вищий навчальний заклад, заохочення, підготовка кадрів, стимулювання, фактори мотивації та демотивації.

*В статье рассмотрены составляющие системы мотивации и стимулирования, их роль в повышении эффективности работы высшего учебного заведения в целом. Проведен анализ существующих подходов и предложены некоторые предложения по созданию системы мотивации для молодых преподавателей.*  
**Ключевые слова:** мотивация, высшее учебное заведение, поощрения, подготовка кадров, стимулирование, факторы мотивации и демотивации.

*рые влияют на качество труда высшего учебного заведения. Предложено определенные предложения по созданию системы мотивации для молодого преподавателя.*

**Ключевые слова:** мотивация, высшее учебное заведение, поощрения, подготовка кадров, стимулирование, факторы мотивации и демотивации.

*The article examines the components of the system of motivation and stimulation, their role in enhancing the efficiency of higher education in general. The analysis of existing approaches and identified motivational factors that affect the quality of work of higher education. The proposed some suggestions for creating a system of incentives for young teachers.*

**Key words:** motivation, higher educational establishment, promotion, training, incentives, motivation and demotivation factors.

УДК378: 331.5

Бабовал Н.Р.

здобувач

Тернопільський національний економічний університет

**Постановка проблеми.** Якісний склад науково-педагогічних працівників забезпечує ефективну роботу вищого навчального закладу. Від нього залежить не лише якість освітнього процесу,

але й розвиток наукових досліджень, рівень інноваційної активності вищого навчального закладу тощо. Відомо, що саме якість науково-педагогічного потенціалу використовується як один з осно-