

---

---

# ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

---

---

УДК 658:001.9

**Строкович Г.В.**, к.е.н., доц.,  
зав. кафедрою економіки підприємства,  
Харківський гуманітарний університет  
«Народна українська академія»

## ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗРОСТАННЯ ЯКОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

**Анотація.** Ідентифіковано організаційні заходи що супроводжують всі етапи життєвого циклу підприємства з урахуванням особливостей економіки знань. Сформовано перелік документів що забезпечують зростання якості функціонування підприємства. Розроблено модель організаційних зв'язків підприємства, обґрунтовано доцільність створення інформаційно-аналітичного підрозділу, визначено обов'язки інженера зі знань та аналітика зі знань.

**Ключові слова:** організаційне забезпечення, якість функціонування підприємства, управління, економіка знань.

**Постановка проблеми.** В умовах економіки знань важливого значення щодо зростання якості функціонування вітчизняних підприємств набуває вирішення питання створення, розповсюдження та використання економічної та іншої необхідної інформації, яка є результатом цілеспрямованої пізнавальної діяльності та використовується з метою максимального задоволення відповідних потреб персоналу, постачальників і споживачів. Без вирішення цього питання підприємствам практично неможливо формалізувати процес перетворення неявних знань у явні.

Поступово зростає кількість наукових праць, які досліджують вказану проблему. Все це є свідомим певного наукового інтересу до управління знаннями та їх впливу на якість функціонування підприємств. Також, в умовах обмеженості ресурсів, спостерігається і певна потреба у вирішенні цього питання з боку господарських суб'єктів.

**Аналіз публікацій по темі дослідження.** У науковій літературі з управління знаннями, окрім концептуальних проблем, які пов'язані з формалізацією та кодифікацією знань, їх залежністю від рівня витрат і системи мотивації, також широко висвітлюються питання ефективних способів використання і розвитку знань, формування баз знань і баз даних.

Проблему вдосконалення управління знаннями досліджували вчені Ю. П. Адлер, У. Букович, В. М. Геєць, К. Джанетто, Г. В. Макович, Б. З. Мільнер, Н. Ікуджиро, М. К. Румизен, В. П. Семиноженко, Т. Стюарт, Т. Хіротакі, Р. Уільямс, Е. Уїлер, Є. О. Черних та інші. Поряд з тим, проблема організаційного забезпечення якості функціонування підприємств певними знаннями, є достатньо новою та не в повній мірі дослідженою, особливо вітчизняними вченими.

**Мета дослідження.** Визначити організаційні заходи, що супроводжують усі етапи життєвого циклу підприємства в умовах економіки знань, розробити модель організаційних зв'язків підприємства, сформулювати перелік документів, що забезпечує зростання якості функціонування підприємства.

**Викладення основного матеріалу.** Як зазначає В. В. Єфімов, у 90-і роки ХХ ст. у теорії і практиці менеджменту відбулося зміщення акцентів: якщо в попередні роки створення знання було прерогативою спеціальних наукових підрозділів, переважно галузевих, то протягом останнього періоду увага дослідників зосередилася на тому, як знання створюються, використовуються і відтворюються всередині самих підприємств [3]. Якщо безпосередньо підприємство генерує нові ідеї, що призводять до зростання якості функціонування підприємства, то здатність пізнавати швидше за конкурентів, є найбільш значущою конкурентною перевагою. Раніше знання розглядалися як деякий запас даних, інформація яка зосереджувалась у базах даних, а потім базах знань. У теперішній час змінюється погляд на знання, як на певний потік, під яким розуміється життя, або процес існування, самих знань [3]. При цьому спостерігається дуальність знання: з одного боку це певний запас знань, а з іншого це потік знань.

Філософи розрізняють явне (кодифіковане) і неявне знання. Явне, або кодифіковане знання — це знання, яке можна викласти в літературних джерелах як на паперових, так і на інших носіях. Однак персонал підприємства може знати більше, ніж може висловити і ця частина знань є прихованим (некодифікованим) знанням. До числа прихованих знань найчастіше відносять суб'єктивні погляди, інтуїцію, ідеали, цінності та емоції окремого індивідуума [4].

Більшість західних підприємств під поняттям «управління знаннями» розуміють ряд системних процесів, таких як:

- створення нових знань,
- забезпечення доступу до цінних знань, що знаходяться за межами організації,
- використання наявних знань при прийнятті рішень,
- втілення знань у процесах, продуктах та послугах,
- подання знань у документах, базах даних, програмному забезпеченні і т.д.,
- стимулювання зростання знань за допомогою вдосконалення організаційної культури підприємства та системи заохочень,
- передача існуючих знань з однієї частини підприємства в іншу,
- вимірювання цінності інтелектуальних активів і впливу управління знаннями на результати функціонування [8].

На нашу думку, управління знаннями це усвідомлена цілеспрямована діяльність на постійній основі щодо пошуку, створення, збереження, розподілу та використання даних та інформації з урахуванням компетенції персоналу, яка сприяє зростанню якості функціонування підприємства.

Рівень взаємозв'язку якості функціонування підприємства і знань, носіями яких є персонал, переважно залежить від керівництва підприємства та діючої корпоративної культури.

Поліпшення якості доцільно здійснювати безперервно, але поряд з тим у деяких випадках коли виникає суттєва загроза з боку конкурентів необхідно здійснювати проривне (радикальне) зростання якості. Важливу роль відіграє активізація творчої діяльності, яку націлено на вибір стратегічних напрямків зростання якості функціонування. Тому перш, ніж щось поліпшити, треба визначити напрямок поліпшення, його узгодженість зі стратегічними цілями підприємства та методи її

досягнення, обсяги додаткових ресурсів і зміни, які будуть здійснюватися у функціонуванні підприємства. Найчастіше рішення будь-якої проблеми передбачає освоєння і використання методів пошуку нових ідей і придбання знань і навичок вирішення творчих завдань, у яких немає чіткої постановки або відсутні приклади розв'язання аналогічних завдань.

Згідно думки В. А. Дресвянникова, для організаційного забезпечення функціонування підприємства та як наслідок зростання його якості, можуть використовуватися три стратегічних підходи:

централізований, при якому на підприємстві створюються всі необхідні для виробництва інформації і знань елементи: відділи навчання персоналу, науково-дослідні підрозділи, патентні служби, служби роботи з інформацією (бібліотеки, інформаційні сховища), підрозділи з проектування і впровадження інформаційних технологій. Завдяки використанню такого підходу підприємство по суті інтегрує розрізнені елементи виробництва знань у загальну систему, яка заснована на таких підсистемах: виробництво інформації і знань; управління виробництвом інформації та знань;

мережевий, при якому підприємство встановлює довготривалі договірні відносини з іншими організаціями (фізичними особами), кожна з яких є окремим елементом системи знань. При цьому підприємство формалізує потребу в знаннях, визначаючи їх форму. По суті підприємство виконує роль «ядра» в цьому інтелектуальному економічному мережевому просторі. Змінюється структура витрат на формування знань та інтелектуального капіталу. Якщо у централізованому варіанті це, в основному, інвестиційні витрати на створення навчальних класів, науково-дослідних лабораторій, на формування і розвиток, так званих працівників знань, у мережевому варіанті це витрати на придбання готових знань і трансакційні витрати, пов'язані з веденням переговорів, діловими взаєминами, іншими видами комунікацій;

комбінований (децентралізований), при якому підприємство поєднує власну інтелектуальну діяльність з притягнення партнерів (аутсорсинг). Найчастіше критерієм такого поділу є вимоги щодо дотримання конфіденційності інформації та знань. У разі, якщо підприємство прагне забезпечити конкурентні переваги шляхом створення якихось унікальних продуктів і технологій, то власними силами займається формуванням нових знань, які потім матеріалізує та включає в об'єкти комерційної таємниці [2].

Найдоцільніше в сучасних умовах використовувати комбінований підхід, який найбільш сприяє співпраці з постачальниками та споживачами, забезпечує відповідну правову підтримку підприємства щодо використання нових знань, що сприяють зростанню якості його функціонування.

Критерієм прийняття рішень при розділі інтелектуальної діяльності на власну або залучену служать також структура і величина витрат, умови їх повернення [1]. Критерії вибору можуть мати стратегічний характер, наприклад, довгострокова перспективність підприємства-партнера, що володіє високим науковим потенціалом або поточний характер, наприклад прийняття рішення щодо одноразової закупки ресурсу-замінника, щодо задоволення поточних потреб підприємства. Особливу увагу треба приділяти критеріям стратегічного характеру, які впливають на якість функціонування підприємства у довгостроковому періоді.

Після прийняття управлінського рішення стосовно того, який само підхід формування знань щодо зростання якості буде використовуватися на підприємстві

доцільно здійснити проектування системи організаційного забезпечення якості, яке включатиме:

мету (цільову функцію);

суб'єкти і об'єкти управління, які відображено у відповідній організаційній структурі (перевага надається матричним і проектним структурам, так як вони характеризуються більшим рівнем адаптивності);

функції суб'єктів управління (особливо директора з якості, менеджерів з якості, інженерів з якості, аналітика зі знань, інженера зі знань);

методологію, методи, засоби формування організаційного забезпечення.

Отже, організаційне забезпечення якості функціонування підприємств це сукупність методів і засобів, які регламентують взаємодію окремих підрозділів між собою в процесі функціонування підприємства на всіх етапах життєвого циклу завдяки здійсненню функціональних (виконання певних робіт які включено до одного бізнес-процесу) та інформаційних (обмін інформацією, доступ до баз даних та баз знань, виходячи з рівня доступу) зв'язків з урахуванням економічних, технічних, соціальних та екологічних обмежень.

Організаційні заходи супроводжують всі етапи життєвого циклу підприємства та включають:

аналіз існуючої системи управління підприємством;

визначення її недоліків і переваг, напрямків удосконалення у стратегічному періоді;

якщо це доцільно — здійснюється реінжиніринг бізнес-процесів;

формування інформаційно-математичної моделі підприємства;

поєднане проектування та розробка складових елементів інформаційної системи підприємства;

адаптація діючої системи мотивації до впровадження інформаційної системи підприємства;

навчання персоналу взаємодії в умовах функціонування інформаційної системи підприємства;

впровадження, супровід і вдосконалення інформаційної системи підприємства.

У результаті впровадження вказаних заходів формується самонавчальна організація яка створює, набуває, передає і зберігає знання [7]. Зростання якості функціонування підприємства неможливо без створення самонавчального підприємства, де персонал є найважливішим фактором, який здатен створювати нові знання завдяки постійному удосконаленню компетенції та умовам, які надає інформаційна система, що забезпечує цей процес. Усе це обумовлює значне зростання гнучкості підприємства та відкритості до впровадження всього нового.

Тому, доцільним представляється створення інформаційно-аналітичного підрозділу, який буде займатися створенням і підтримкою в актуальному стані баз даних і баз знань, використання яких є основою зростання якості функціонування підприємства у стратегічному періоді. Крім того, у кожному підрозділі доцільно впровадити посади аналітика зі знань (збір інформації, сортування, перетворення інформації з неявної у явну форму, прийняття рішення стосовно її включення в бази даних або бази знань) та інженера зі знань (розробка методик, інструкцій та інших матеріалів стосовно функціонування підприємства), які будуть займатися інформацією стосовно певної предметної області.

Отже, аналітик зі знань зобов'язаний:

1) визначати потреби підприємства в необхідних знаннях, рівні компетенції персоналу, інформаційних ресурсах. Керувати процесами оцінки поточного стану

інтелектуальних ресурсів підприємства та планувати заходи щодо їх зростання у стратегічному періоді;

2) здійснювати підвищення компетентності персоналу у відповідності з вимогами, встановленими в ході аудиту знань, формувати структуру і зміст бази знань підприємства;

3) спільно з інженерами знань і лінійними керівниками підприємства формувати структуру програми підвищення кваліфікації персоналу підприємства; розробляти внутрішні навчальні курси, контролювати якість навчального процесу та його вплив на якість функціонування підприємства;

4) спільно з керівниками структурних підрозділів брати участь у прийнятті рішень з питань формування планів особистого розвитку персоналу підприємства;

5) проводити вивчення та аналіз:

стану інтелектуальних ресурсів підприємства, необхідних для досягнення планових показників компетенцій персоналу;

результатів процесів навчання персоналу і заходів по збільшенню капіталізації інтелектуальних ресурсів підприємства;

поточного стану інтелектуальних ресурсів підприємства в порівнянні з конкурентами;

6) розробляти структуру та вимоги до процесів навчання персоналу. Забезпечувати якість і результативність процесів навчання;

7) регулярно формувати узгоджені з лінійними керівниками та керівництвом підприємства плани з підвищення кваліфікації персоналу;

8) брати участь у визначенні компетентнісних вимог до нових посад на підприємстві;

9) пропонувати найефективніші способи підвищення компетентності персоналу й управління знаннями;

10) брати участь у розробці стандартів підприємства;

11) розробляти процедури узагальнення, фіксації і кодифікації знань;

12) розробляти процедури використання корпоративних знань і обміну досвідом між персоналом;

13) розробляти системи обліку та контролю динаміки компетенцій;

14) брати участь у розробці системи мотивації, яка сприятиме зростанню компетенцій;

15) забезпечувати використання найпередовіших технологій навчання та управління знаннями — вебінарів, відеоконференцій, командної роботи, створення вільних блогів на сайті підприємства;

16) брати участь у моделюванні та фасилітації командної роботи;

17) оцінювати ефективність заходів, які націлено на зростання інтелектуального ресурсу підприємства (адаптовано за [6]).

Інженер зі знань зобов'язаний:

1) забезпечувати проведення наукових досліджень або виконання науково-технічних розробок;

2) організовувати збір, обробку, аналіз і систематизацію науково-технічної інформації, що забезпечує високу якість і своєчасність виконання робіт, відповідність проектів чинним стандартам, а також сучасним досягненням;

3) формувати структуру програми підвищення кваліфікації персоналу підприємства; розробляти внутрішні навчальні курси, контролювати якість навчального процесу та його вплив на якість функціонування підприємства;

- 4) спільно з керівниками структурних підрозділів приймати участь у прийнятті рішень з питань формування планів особистого розвитку персоналу підприємства;
- 5) розробляти процедури узагальнення, фіксації і кодифікації знань;
- 6) розробляти процедури використання корпоративних знань і обміну досвідом між персоналом;
- 7) розробляти системи обліку та контролю динаміки компетенцій;
- 8) вивчати спеціальну літературу з певної предметної області, досягнення вітчизняної і зарубіжної науки і техніки, а також досвід експлуатації найновіших об'єктів з метою його використання в проведенні досліджень та розробках;
- 9) готувати огляди на основі узагальнення результатів закінчених наукових досліджень і розробок, а також вітчизняного та зарубіжного досвіду, відгуки і висновки на технічну документацію, що надходить від сторонніх організацій;
- 10) брати участь у експертизі наукових робіт, пропаганди науково-технічних та інших досягнень, у підготовці публікацій, заявок на винаходи і відкриття, а також у роботі семінарів, конференцій, науково-технічних товариств;
- 11) розробляти методики та інструкції з накопичення, розповсюдження та збереження знань;
- 12) складати розділи звітів про виконану роботу (адаптовано за [6]).

Крім того, важливе значення в процесі забезпечення зростання якості функціонування підприємства мають бази даних і бази знань.

У цьому дослідженні під базою даних (data base) розуміється «сукупність збережених у пам'яті комп'ютера даних, які належать до певного обсягу чи кола діяльності, спеціально організованих, обновлюваних і логічно пов'язаних між собою» [4]. Переважно доцільно створювати розподілені бази даних, які існують на кількох пов'язаних комп'ютерах.

Узагальнюючи існуючі визначення, можна зробити висновок, що база знань (Knowledge base) це сукупність знань з певної предметної області даних та евристичних прийомів щодо їх обробки, завдяки яким можуть з'являтися нові знання, які раніше були невідомі.

На рис. 1 представлено модель організаційних зв'язків підприємства, використання якої забезпечує зростання якості його функціонування у стратегічному періоді завдяки створенню інформаційно-аналітичного підрозділу та внесенню змін у склад функціональних підрозділів підприємства на основі введення нових посад у штатний розклад (аналітик зі знань та інженер зі знань), що сприятимуть накопиченню, збереженню та розповсюдженню знань.

Поряд з тим, як уже зазначалося, створення інформаційно-аналітичного підрозділу безпосередньо впливає на якість функціонування підприємства. Персонал цього підрозділу знаходиться у подвійному підпорядкуванні, його представники є своєрідними посередниками та забезпечують створення, розповсюдження та зберігання нових знань. Усе це неможливо без розробки відповідного документаційного забезпечення, яке є підґрунтям якісного функціонування підприємства у стратегічному періоді. Це підтверджується й думкою Г. В. Макович, який вказує, що успіх впровадження управління знаннями, багато в чому обумовлено якістю документаційного забезпечення [5]. Тому, доцільним представляється визначення переліку документів, що регламентує та забезпечує зростання якості функціонування підприємств в умовах економіки знань (табл. 1).

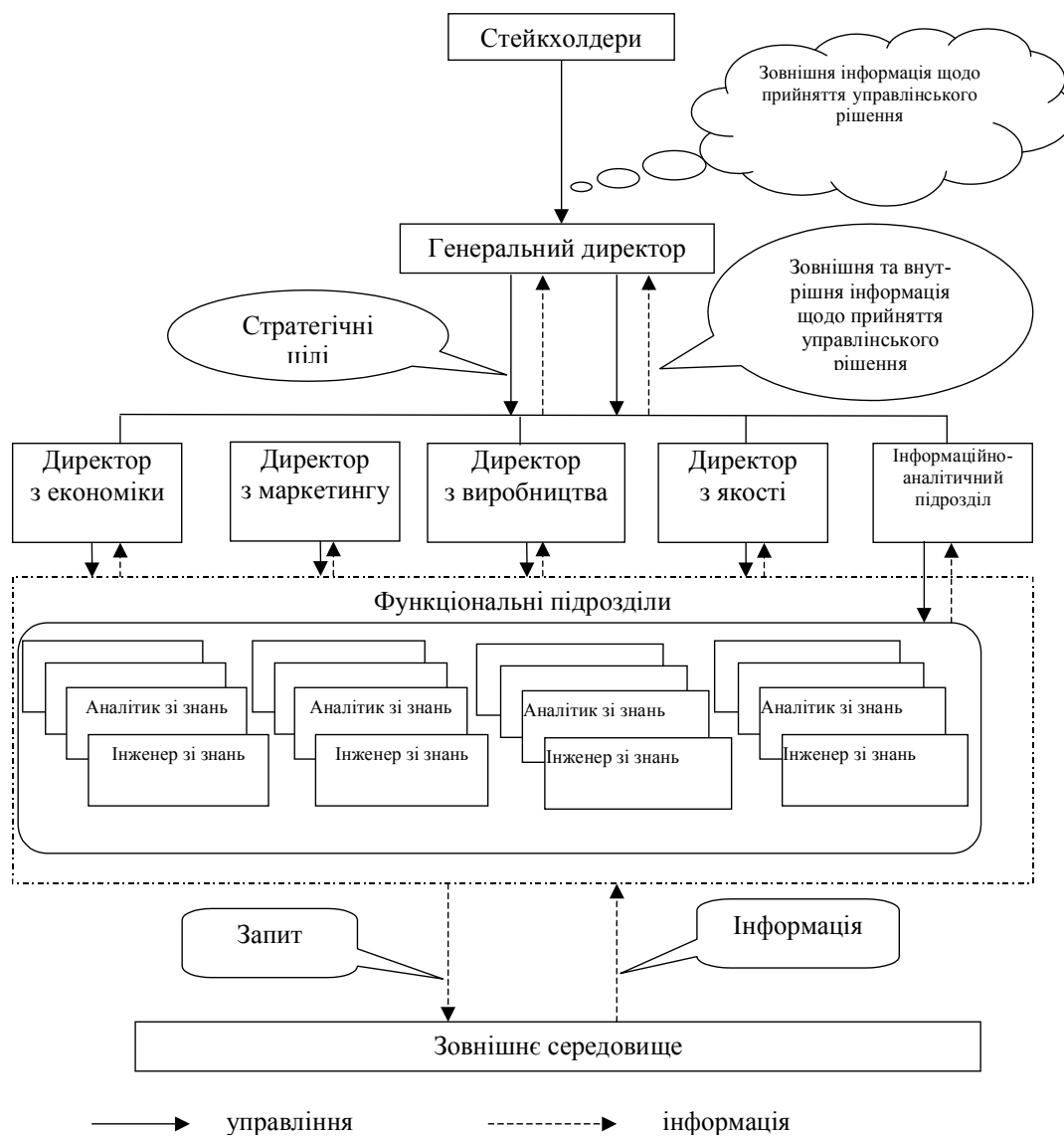


Рис. 1. Модель організаційних зв'язків підприємства

Таблиця 1

**ПЕРЕЛІК ДОКУМЕНТІВ ЩО ЗАБЕЗПЕЧУЄ ЗРОСТАННЯ ЯКОСТІ  
ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ**

№	Найменування документу
1.	Загальний розподіл робіт на підприємстві
2.	Положення про порядок формування комплекту вихідних даних для бази даних
3.	Процедура обліку, зберігання та обігу даних на машинних носіях
4.	Процедура управління конфігурацією баз даних

Продовження табл. 1

№	Найменування документу
5.	Процедура управління конфігурацією програмного забезпечення
6.	Процедура управління конфігурацією баз знань
7.	Процедура порядку розробки, впровадження та внесення змін у технологічні процеси
8.	Процедура прийняття рішень по повідомленням постачальників у разі відхилень
9.	Процедура управління процесом закупівлі
10.	Процедура використання матеріалів та покупних комплектуючих, які відрізняються від вказаних в конструкторській документації на продукцію або які мають суттєві зміни технічних характеристик
11.	Процедура проведення ремонту обладнання
12.	Процедура удосконалення технологічного процесу виготовлення продукції
13.	Інструкція щодо пакування, складування, транспортування та зберігання продукції та комплектуючих
14.	Процедура проведення атестації робочих місць
15.	Процедура ідентифікації та маркування продукції
16.	Процедура щодо зборки та монтажу обладнання
17.	Інструкція щодо порядку обліку, зберігання та обігу супровідної документації на продукцію
18.	Процедура вантажно-розвантажувальних робіт
19.	Процедура щодо розробки та підписання контракту
20.	Процедура оцінки задоволеності споживачів
21.	Інструкція щодо обліку витрат робочого часу
22.	Процедура роботи з кадрами
23.	Процедура організації навчання та стажировок персоналу
24.	Процедура оформлення та видання наказів
25.	Організаційна структура підприємства
26.	Положення щодо проведення атестації персоналу
27.	Положення щодо проведення випробувального строку при прийомі на працю
28.	Процедура щодо забезпечення ресурсами
29.	Процедура мотивації персоналу
30.	Інструкція щодо інформування працівників щодо результатів функціонування підприємства та досягнутого рівня якості
31.	Керівництво якості
32.	Процедура з управління інформаційним порталом, документацією та даними
33.	Процедура входного контролю, зберігання та запуску виробничих матеріалів та комплектуючих виробів
34.	Процедура використання статистичних методів оцінки якості
35.	Процедура управління записами щодо якості
36.	Процедура управління внутрішніми аудитами щодо якості



Закінчення табл. 1

№	Найменування документа
37.	Процедура управління процесом виготовлення продукції
38.	Процедура оцінки постачальника
39.	Процедура пред'явлення та задоволення реклаमाцій
40.	Інструкція щодо внесення змін у документи
41.	Процедура використання корпоративних знань і обміну досвідом між персоналом
42.	Процедура узагальнення, фіксації і кодифікації знань

На стадії впровадження концепції управління знаннями основою системи документації є опис організаційних робіт. Однак на наступних етапах функціонування підприємства важливого значення набуває аналіз інформаційних потоків, збір, систематизація, формалізація знань, завдяки створенню їх специфікацій; обмін знаннями та навчання, внесення нових знань в інформаційний портал, щоб збільшити їх доступність для іншого персоналу; використання знань, отримання на їх основі нових знань і створення нової цінності; вимірювання та оцінка знань; визначення напрямків їх подальшого застосування.

**Висновки.** Отже, у результаті проведених досліджень було визначено комплекс організаційних заходів що супроводжують усі етапи життєвого циклу підприємства в умовах економіки знань і які сприятимуть поступовому зростанню якості його функціонування. Розроблено рекомендації щодо трансформації організаційного забезпечення підприємства, які полягають у створенні інформаційно-аналітичного підрозділу та внесенні відповідних змін у склад функціональних підрозділів підприємства, введенні нових посад у штатний розклад — аналітик зі знань та інженер зі знань. Також запропоновано перелік документів, що забезпечують зростання якості функціонування підприємства в умовах економіки знань, упровадження яких є основою покращення його діяльності. У подальших дослідженнях передбачається розробка методичного підходу до визначення коефіцієнту інформаційної взаємодії між персоналом, підрозділами й т. ін.

### Література

1. Адлер Ю. П. Управление знаниями: новые акценты поиска источников конкурентных преимуществ / Ю. П. Адлер, Е. А. Черных // Стандарты и качество. — 2002. — №5. — С. 48—55.
2. Дресвянников В. А. Предпосылки и методология построения системы управления знаниями организации / В. А. Дресвянников // Управление общественными и экономическими системами [Электронный ресурс] : — ОрелГТУ. — 2006. — № 2. Режим доступа : [http://www.bali.ostu.ru/umc/zj2006\\_2.php](http://www.bali.ostu.ru/umc/zj2006_2.php)
3. Ефимов В. В. Улучшение качества проектов и процессов: Учебное пособие / В. В. Ефимов. — Ульяновск: УлГТУ, 2004. — 185 с.
4. Лопатников Л. Популярный экономико-математический словарь: Изд. третье, перераб. и доп.. — М. : Знание 1990. — 256 с.
5. Макович Г. В. Менеджмент знаний: документационное обеспечение управления [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.monographies.ru/84>
6. Мирошниченко А. Н. Должностная инструкция специалиста по управлению знаниями. Часть 2. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://hrm.ru/blog\\_dolzhnostnaja-instrukcija-specialista-po-upravleniju-znanijami-chast-2\\_1462F2](http://hrm.ru/blog_dolzhnostnaja-instrukcija-specialista-po-upravleniju-znanijami-chast-2_1462F2)

7. Сенге П. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге ; пер. с англ. — М. : Олимп-Бизнес, 2003. — 408 с.

8. Уорнер М. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке / М. Витцель, М. Уорнер. — М.: Добрая книга, 2005. — 296 с.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2013

УДК 658.3.012.4

**Чуланова О. Л.**, доцент  
кафедри управління персоналом,  
ДБОУ ВПО «Сургутський державний  
університет ХМАО-Югри»,

### **ІНТЕГРАЦІЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ОСНОВ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Анотація.** Стаття присвячена теоретичним аспектам формування концепції використання компетентнісного підходу до управління персоналом. Продемонстровано місце та роль моделі компетенцій у системі стратегічного управління персоналом. Визначено принципи та складові елементи концепції компетентнісного підходу до управління персоналом організації.

**Ключові слова:** стратегічне управління персоналом, компетенції, компетентнісний підхід, модель системи управління персоналом на основі компетентнісного підходу.

**Вступ.** З початку 90-х років у теорії і практиці стратегічного управління організацією домінує ресурсна концепція, яка ґрунтується на тезі, відповідно до якої стійкий успіх організації залежить від наявності у неї унікальних ресурсів і організаційних здібностей (компетенцій), які визначають конкурентні переваги даної організації. Основоположником вивчення ресурсної концепції прийнято вважати Б. Вернерфельта, що опублікував в 1984 році статтю «Ресурсне трактування фірми», в якій він обґрунтував, що реальними факторами конкурентоспроможності є саме ресурси організації [1].

Справжній вибух зацікавленості наукових і ділових кіл до ресурсного підходу стався після публікації в 1990 р. статті К. Прахалада і Г. Хемела «Ключова компетенція корпорації», в якій були пояснені переваги концепції фірми як портфеля компетенцій, а не як портфеля бізнес-одиниць. Ученими був зроблений висновок, що дійсними джерелами конкурентної переваги є не стільки вдалі інвестиції у привабливі проекти, скільки вміння менеджменту консолідувати розосереджені по компанії технології і виробничі навички в компетенції [2].

Відповідно до теорії Г. Хемела та К. Прахалада серцевину будь-якої стратегії можна позначити як створення нових можливостей для організації. У сучасних умовах загострення конкуренції і нестабільності зовнішнього середовища основою для створення стійкої конкурентної переваги стають компетенції організації, укладені в технологіях, знаннях, навичках, взаємопов'язаних в організаційних системах і бізнес-процесах. Відповідно, найважливішим завданням для організації стає ідентифікація ключових компетенцій і вироблення шляхів їх подальшого розвитку з урахуванням змін у зовнішньому середовищі і у відповідності зі стратегічними цілями. Успіх організації залежить від наявності у неї унікальних ресурсів і