

УДК 005.21:005.93

**Гребешкова Олена Миколаївна\***  
**Малярчук Ольга Георгіївна****МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ДИНАМІЧНИХ  
ЗДАТНОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** У статті визначено основні етапи ідентифікації динамічних здатностей підприємства та відповідний методичний інструментарій їх виявлення. Запропоновано застосовувати бальну оцінку рівня сформованості типів динамічних здатностей (первинних, вторинних, третинних) на основі оцінювання профілів груп компетенцій підприємств («інноваційних», «інвестиційних», «бізнес-партнерства» та «стратегічного передбачення»). Сформульовано та доведено гіпотезу про те, що «злагоджені» (консонансні) пари компетенцій підприємства, що отримують однакову бальну оцінку, утворюють його первинні динамічні здатності. Описаний методичний підхід апробовано на прикладі вітчизняних каменедобувних підприємствах.

**Ключові слова:** динамічні здатності підприємства, конфігурації компетенцій, стратегічний менеджмент, конкурентні переваги

**Вступ.** Трансформація економічної системи у бік набуття визначальної вагомості «невідчутних» (за класичною теорією) характеристик економічних організацій обумовлюють пошук дієвих методів та інструментів управління підприємствами на засадах ресурсного підходу. Протягом останніх двох десятиліть у зарубіжній економічній та управлінській науках активно розвивається ресурсний підхід, у межах якого розглядаються методологічні засади досягнення та утримання фірмами конкурентних переваг за рахунок управління компетенціями та динамічними здатностями.

**Постановка завдання.** Необхідність пошуку нових джерел забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства, у тому числі внаслідок цілеспрямованого формування та розвитку його динамічних здатностей, зумовлює зростаючу кількість наукових досліджень у цій предметній сфері.

Проблематика концепції динамічних здатностей підприємств досліджується у наукових працях таких зарубіжних вчених, як Д. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуен [1], К. Ейзенхардт, Дж. Мартін [2], М. Золло, С. Вінтер, Р. Нельсон, Р. Аміт, П. Шумейкер [3] та інші. Значний внесок у розкриття ролі динамічних здатностей у набутті вітчизняними підприємствами конкурентних переваг здійснили українські науковці та їхні колеги з країн пострадянського простору —

\*Гребешкова Олена Миколаївна — канд. екон. наук, доцент кафедри стратегії підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», [Olena.Hrebeskova@kneu.ua](mailto:Olena.Hrebeskova@kneu.ua)

Малярчук Ольга Георгіївна — канд. екон. наук, старший преподаватель кафедри стратегії підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», [Olha.Maliarchuk@kneu.ua](mailto:Olha.Maliarchuk@kneu.ua)

К. Бурманн, О. Вартанова, В. Верба [4], І. Гурков, О. Денисюк, В. Катькало [5], І. Кузнецова, А. Куліков, К. Массон, А. Наливайко [6] І. Отенко [7], В. Чайка [8] та інші.

Проте проблема практичного застосування ключових положень концепції динамічних здатностей фірми залишається методично невирішеною. Враховуючи визначену актуальність окресленої проблеми, метою даного дослідження є розробка методичних основ щодо ідентифікації динамічних здатностей підприємства та оцінювання рівня їх прояву.

**Результати.** Ґрунтовні дослідження сучасного етапу в розвитку теорії стратегічного менеджменту доводять, що домінантою у поясненні успіху та невдач підприємств постіндустріального світу є ресурсний підхід (англ. Resource-Based View), згідно якого джерела конкурентних переваг сучасної фірми криються в унікальних комбінаціях її ресурсів, знань, умінь, навичок. На початку 2000-х років дослідники почали зазначати, що ресурсний підхід вичерпав свій потенціал як теоретична платформа розробки та прийняття управлінських рішень, що зумовило розвиток «динамічного напрямку» ресурсної теорії стратегічного управління. Проте застосування концепції динамічних здатностей фірми в практичній управлінській діяльності обмежено рядом обставин. Зокрема, не існує чіткого визначення суті ключового поняття «динамічні здатності»; відсутні чіткі управлінські «орієнтири» у прийнятті рішень щодо використання та розвитку динамічних здатностей задля вирішення стратегічних завдань розвитку підприємства. Вирішення зазначених протиріч потребує операціоналізації концепції динамічних здатностей підприємства, тому пропонуємо визначати динамічні здатності підприємства як комплексну характеристику підприємства, яка визначається процесами конфігурації та реконфігурації компетенцій (у сфері інноваційно-інвестиційної діяльності, стратегічного передбачення та налагодження бізнес-партнерства), що забезпечують посилення стратегічної позиції підприємства.

Запропонований нами методичний інструментарій виявлення динамічних здатностей підприємства ґрунтується на міждисциплінарному підході та є підґрунтям методичного забезпечення управління підприємством на засадах концепції динамічних здатностей (табл. 1).

На нашу думку, методика виявлення динамічних здатностей підприємства включає такі основні аспекти: комплексний підхід до виявлення передумов формування та розвитку динамічних здатностей підприємства (етапи 1—3) та відповідно ідентифікація типів динамічних здатностей підприємства (етап 4). Перший етап ідентифікації динамічних здатностей підприємства передбачає визначення стратегічної позиції підприємства із застосуванням методу SPACE-аналізу. Рекомендований методичний інструментарій дозволяє ідентифікувати вихідну стратегічну позицію підприємства на основі комплексної оцінки показників його діяльності. Такий підхід дозволяє визначити сфери (функціональні аспекти) фокусування управлінських зусиль при формуванні та розвитку динамічних здатностей підприємства та оцінити досягнутий рівень конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1

**ОСНОВНІ ЕТАПИ ТА МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ІДЕНТИФІКАЦІ  
ДИНАМІЧНИХ ЗДАТНОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА**

Назва етапу	Змістовна характеристика	Рекомендований методичний інструментарій
Етап 1. Визначення стратегічної позиції підприємства	Виявлення вихідної стратегічної позиції підприємства на основі комплексної оцінки показників його діяльності	SPACE-аналіз
Етап 2. Ідентифікація стратегічного статусу ресурсів підприємства	Оцінювання ресурсів підприємства (матеріальних, людських, інформаційно-інтелектуальних та фінансових) за критеріями: цінності, унікальності, іммобільності та організованості	Методика VRIO-аналізу, доповнена інтегральним показником стратегічного статусу ресурсів підприємства ( $Sr$ )
Етап 3. Виявлення та оцінка компетенцій підприємства	Складання оціночних профілів наявних компетенцій підприємства у сферах інноваційної та інвестиційної діяльності, партнерської взаємодії та стратегічного передбачення	Анкетування з метою виявлення складу компетенцій підприємства Метод парного порівняння виявлених компетенцій для оцінювання рівня їх розвиненості
Етап 4. Виявлення первинних динамічних здатностей підприємства	Ідентифікація конфігурації наявних компетенцій підприємства, які формують найпростіші динамічні здатності	Експертна оцінка наявності ефектів консонансу та дисонансу в оцінках рівнів розвиненості компетенцій

*Джерело:* розроблено авторами.

Базовим (фундаментальним) джерелом конкурентних переваг сучасного підприємства є його стратегічні ресурси (матеріальні —  $r_m$ , фінансові —  $r_f$ , трудові —  $r_l$ , інтелектуальні —  $r_{int}$ ), які можливо виявляти шляхом застосування VRIO-аналізу. Необхідною умовою виявлення динамічних здатностей підприємства є ідентифікація його ресурсів, що мають високий стратегічний статус. Діагностика за методикою Дж. Барні [9] передбачає аналіз відповідності ресурсів підприємства таким ознакам, як стратегічна цінність, унікальність, іммобільність та організованість. «Стратегічність» ресурсів конкретних підприємств залежить від ключових факторів успіху в галузі. Критерії стратегічної цінності, унікальності, компліментарності та іммобільності ресурсів підприємства визначаються враховуючи специфіку діяльності підприємства на основі формування здатності досягти ключових факторів успіху.

Виявлення критичних (у контексті набуття нових або підтримання набутих конкурентних переваг) ресурсів та оцінка рівня їх стратегічного статусу дозволяє сформулювати уявлення про базові елементи компетенцій фірми. Тому, на наш погляд, необхідно на другому етапі ідентифікації стратегічного статусу ресурсів підприємства доповнити методику VRIO-аналізу інтегральним показником стратегічного статусу ресурсів підприємства ( $Sr$ ).

$$S_r = (r_m * r_f + r_f * r_l + r_l * r_{int} + r_{int} * r_m) \div 2, \quad (1)$$

де  $S_r$  — інтегральний показник стратегічного статусу ресурсів;

$r_m$  — модифікований показник середньоквадратичного відхилення групи матеріальних ресурсів;

$r_f$  — модифікований показник середньоквадратичного відхилення групи фінансових ресурсів;

$r_l$  — модифікований показник середньоквадратичного відхилення групи трудових (людських) ресурсів;

$r_{int}$  — модифікований показник середньоквадратичного відхилення групи інформаційно — інтелектуальних (нематеріальних) ресурсів підприємства.

Визначення інтегрального показника стратегічного статусу ресурсів дозволяє порівняти значущість різних груп ресурсів у реалізації стратегічних завдань розвитку підприємства.

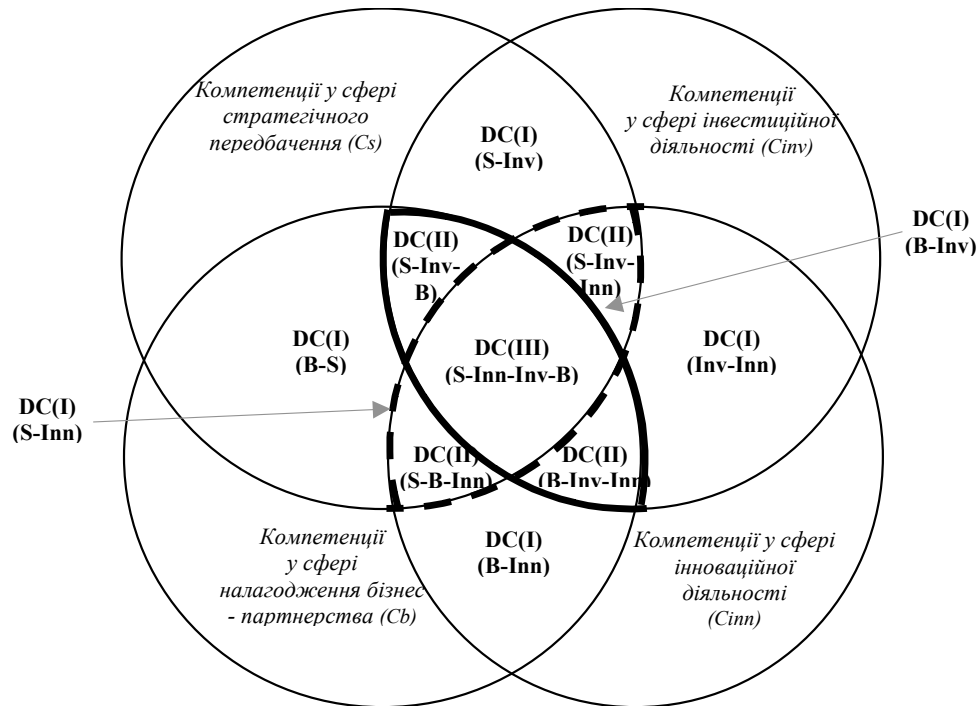
Оцінювання компетенцій підприємства є основою для виявлення динамічних здатностей підприємства. Під компетенціями [4] ми розуміємо унікальне (для кожної фірми) поєднання стратегічно-значущих ресурсів (матеріальних, фінансових, людські (трудових), нематеріальних (інтелектуальних) і вмінь (досвіду), що забезпечує підприємству неповторну відмітність у ринковому середовищі. Діагностика профілю компетенцій підприємств на третьому етапі проводиться у два підетапи: визначення груп компетенцій, які є засадничими для ідентифікації динамічних здатностей підприємства за відповідними індикаторами на основі анкетування та вимір ступеня узгодженості компетенцій підприємства за допомогою методу парних порівнянь (бінарного підходу).

У новітньому трактуванні Д. Тіса [1], динамічні здатності фірми включають чотири організаційних вміння (або компетенції): групи компетенцій у сфері інноваційної діяльності ( $C_{inn}$ ); групи компетенцій у сфері інвестиційної діяльності ( $C_{inv}$ ); групи компетенцій у сфері відносин з бізнес-партнерами ( $C_b$ ); групи компетенцій у сфері стратегічного передбачення ( $C_s$ ). Уміння підприємства створювати унікальні (порівняно з конкурентами) конфігурації своїх компетенцій виявляється через його динамічні здатності.

Зазначене дозволяє нам запропонувати концептуальний погляд на три типи динамічних здатностей підприємства: первинні (найпростіші, утворені парою компетенцій ( $DC_{inn-inv}$ ,  $DC_{inn-b}$ ,  $DC_{inn-s}$ ,  $DC_{inv-b}$ ,  $DC_{inv-s}$ ,  $DC_{b-s}$ ), вторинні (утворені трійкою компетенцій ( $DC_{inn-inv-b}$ ,  $DC_{inn-inv-s}$ ,  $DC_{inv-b-s}$ ,  $DC_{inn-b-s}$ ) і третинні (найскладніші,  $DC_{inn-inv-b-s}$ ), що утілюють злагоджений прояв усіх наявних у підприємства компетенцій і характеризують здатність до збалансованого здійснення всіх видів діяльності, що позначається у високому конкурентному статусі підприємства (рис. 1). Нові поєднання елементів можуть надати їх конфігурації потрібні якості в новому поєднанні (за Г. Мінцбергом), тому вторинні динамічні здатності не є механічним поєднанням компетенцій, що входять до їх первинних типів.

Складність виявлення динамічних здатностей на підприємстві можна подолати, якщо припустити можливість їх бальної оцінки. Оцінку компетенцій підприємства можна проводити за методом парних порівнянь [10], яким передба-

чено таку логіку бальної оцінки. Дві компетенції порівнюється шляхом відповіді на запитання «яка з двох компетенцій є важливішою для підприємства у контексті набуття/підтримання конкурентних переваг?». Та компетенція, яка визнається важливішою, отримує оцінку у 2 бали (інша — 0 балів); якщо компетенції визнаються рівнозначними для підприємства, кожна з них отримує по 1 балу. Оцінювання пріоритетності компетенцій підприємства та виявлення найбільш важливих для розвитку підприємства дозволяє сформувати оціночні профілі компетенцій підприємства.



Умовні позначення: DC(I) — первинні динамічні здатності; DC(II) — вторинні динамічні здатності; DC(III) — третинні динамічні здатності підприємства.

$DC_{inn-Inv}$  — здатності у сфері інноваційно-інвестиційної діяльності;  $DC_{inn-b}$  — здатності у сфері інноваційної діяльності на основі бізнес-партнерства;  $DC_{inn-s}$  — здатності у сфері інноваційної діяльності на основі стратегічного передбачення;  $DC_{inv-b}$  — здатності до інвестиційної діяльності на основі бізнес-партнерства;  $DC_{inv-s}$  — здатності у сфері інвестиційної діяльності на основі стратегічного передбачення;  $DC_{b-s}$  — здатності у сфері партнерської взаємодії та стратегічного передбачення;  $DC_{inn-Inv-b}$  — здатності у сфері інноваційно-інвестиційної діяльності на основі бізнес-партнерства;  $DC_{inn-Inv-s}$  — здатності у сфері інноваційно-інвестиційної діяльності на основі стратегічного передбачення;  $DC_{inn-b-s}$  — здатності у сфері інноваційної діяльності на основі бізнес-партнерства та стратегічного передбачення;  $DC_{inv-b-s}$  — здатності у сфері інвестиційної діяльності на основі бізнес-партнерства та стратегічного передбачення;  $DC_{inn-Inv-b-s}$  — здатності у сфері інноваційно-інвестиційної діяльності на основі бізнес-партнерства та стратегічного передбачення.

Рис. 1. Типи динамічних здатностей підприємства

Таким чином, реалізація етапів 1—3 (табл. 1) дозволяє комплексно виявити передумови для визначення типів динамічних здатностей та ідентифікувати по-

тенційну силу прояву різних типів. На основі запропонованої типології динамічних здатностей підприємства передбачається виявлення первинних, вторинних і третинних типів. Логіка їх формування на основі конфігурації компетенцій підприємства у 4 сферах (інноваційній, інвестиційній, бізнес-партнерства та стратегічного передбачення) наступна. Компетенції ( $C_{inn}$ ,  $C_{inv}$ ,  $C_b$ ,  $C_s$ ) дозволяють виявляти найпростіші (за рівнем їх комбінування) динамічні здатності підприємства, які пропонуємо надалі називати «первинними». Доцільно припустити, що в результаті проведеного оцінювання ми отримали компетенції з однаковою бальною оцінкою. В силу однакової значущості цих компетенцій для підприємства, їх використання здійснюється спільно та для їх розвитку докладаються рівні зусилля. У такому разі можемо стверджувати, що на підприємстві мають місце найпростіші (утворені конфігурацією пари компетенцій) динамічні здатності. Виходячи з уже описаної логіки, пропонуємо ввести поняття «ефект консонансу» та «ефект дисонансу» для пояснення узгодженості розвитку компетенцій підприємства. Якщо компетенції отримують однакову оцінку (утворюють пару), це означає, що спостерігається ефект консонансу (фр. *consonance* — співзвуччя, злагодженість) — дві різні компетенції формуються та реалізуються «злагоджено», що засвідчує їх однорівневу пріоритетність для підприємства у контексті набуття (утримання) конкурентних переваг. Подібна злагодженість (консонанс) прояву компетенцій засвідчує, на наше переконання, виникнення об'єктивних передумов для формування первинних динамічних здатностей підприємства. Базуючись на теорії функціональних систем П.К. Анохіна [11], важливі не лише абсолютні зрушення в роботі окремих підсистем (чи систем), скільки показники їх узгодженості. Чим вищий рівень координації складних процесів, тим ефективніше є адаптація. У іншому випадку, коли оцінки по різних компетенціях не збігаються, спостерігаємо ефект дисонансу (фр., від лат., різноголосий, різнозвучний), який свідчить про нерівнозначний розвиток компетенцій. Позитивний ефект дисонансу компетенцій має місце у випадку, коли бальна оцінка дисонантної компетенції перевищує бальну оцінку консонантних компетенцій (тобто таких, що мають однакову бальну оцінку); негативний ефект дисонансу компетенцій спостерігається тоді, коли бальна оцінка дисонантної компетенції є меншою за бальну оцінку пари консонантних компетенцій.

Для реальних умов функціонування компаній актуальним виявляється не лише ідентифікація динамічних здатностей, але й оцінка їх кількісних параметрів. У зв'язку зі складністю виміряти такі «невідчутні» стратегічні активи підприємства, як динамічні здатності підприємства пропонуємо виміряти силу їх прояву на основі профілів компетенцій підприємства оцінених в балах.

Для первинних динамічних здатностей рівень їх сформованості (розвиненості) пропонуємо визначати за формулою:

$$S^{DC1} = 1/2b_1b_2, \quad (2)$$

$$b_1 = b_2, b_{max} = 6,$$

де  $b_1, b_2$  — бальні оцінки компетенцій підприємства, максимальне значення яких дорівнює 6 (за умов використання методу парних порівнянь).

Для вторинних динамічних здатностей рівень їх сформованості (розвиненості) пропонуємо визначати за формулою:

$$S^{DC2} = \frac{1}{2}(b_1 b_2 + b_2 b_i), \quad (3)$$

$$b_1 = b_2, b_i \in (b_3, b_4).$$

Для третинних динамічних здатностей рівень їх сформованості (розвиненості) пропонуємо визначати за формулою:

$$S^{DC3} = \frac{1}{2}(b_1 + b_3)(b_2 + b_4). \quad (4)$$

Отримане значення третинних динамічних здатностей підприємства може бути скориговано з урахуванням важливості в майбутньому розвитку однієї з чотирьох груп компетенцій підприємства.

Встановлення інтервалів зміни бальних оцінок для визначення рівнів сформованості (розвиненості) динамічних здатностей дозволяє ідентифікувати п'ять варіантів можливих їх проявів (табл. 2): 1) не розвинуті; 2) у процесі формування; 3) сформовані; 4) розвинуті; 5) досконалі.

Оцінна шкала сили прояву динамічних здатностей підприємства дозволяє виокремити 5 рівнів сформованості динамічних здатностей підприємства, що дозволяє кількісно їх виявити. Інтервальні значення в межах кожного діапазону були розподілені рівномірно, враховуючи мінімальне та максимальне значення сили прояву динамічних здатностей підприємства кожного типу.

Таблиця 2

## ХАРАКТЕРИСТИКА СИЛИ ПРОЯВУ ДИНАМІЧНИХ ЗДАТНОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

Прояв	Діапазони змін прояву динамічних здатностей за типами		
	первинні	вторинні	третинні
Не розвинуті (1 рівень)	0,5—2,0	1,0—4,0	2,0—8,0
Формуються (2 рівень)	2,1—4,5	4,1—9,0	8,1—18,0
Сформовані (3 рівень)	4,6—8,0	9,1—16,0	18,1—32,0
Розвинуті (4 рівень)	8,1—12,5	16,1—25,0	32,1—50,0
Досконалі (5 рівень)	12,6—18,0	26,1—36,0	50,1—72,0

Джерело: розроблено авторами.

З метою апробації теоретичних і методичних результатів дослідження обрано підприємства каменедобувної промисловості. До цільової групи підприємств включено 8 каменедобувних підприємств Житомирської та Рівненської областей

(П1-П8), які є прямими конкурентами та структура асортименту яких є подібною. На основі оцінювання профілів компетенцій досліджуваних підприємств ідентифіковано потенційну силу прояву різних типів динамічних здатностей (табл. 3).

Таблиця 3

**БАЛЬНА ОЦІНКА РІВНЯ СФОРМОВАНОСТІ (РОЗВИНЕНОСТІ) КОМПЕТЕНЦІЙ  
І ДИНАМІЧНИХ ЗДАТНОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВ ВИБІРКИ**

Підприємство	Групи компетенцій				Первинні динамічні здатності						Вторинні динамічні здатності				Третинні динамічні здатності
	$C_{inn}$	$C_{inv}$	$C_b$	$C_s$	$DC_{inn-inv}$	$DC_{inv-b}$	$DC_{inn-s}$	$DC_{inv-b}$	$DC_{inn-s}$	$DC_{b-s}$	$DC_{inn-inv-b}$	$DC_{inv-s}$	$DC_{inn-b-s}$	$DC_{inv-b-s}$	$DC_{inn-inv-b-s}$
П1	3	<b>4</b>	3	2	6	<u>4,5</u>	3	6	4	3	12	10	7,5	9	19,5
П2	2	3	2	<b>5</b>	3	<u>2</u>	5	3	7,5	5	6	10,5	7	8	13
П3	4	4	<b>3</b>	1	<u>8</u>	6	2	6	2	1,5	14	10	7,5	7,5	20
П4	3	<b>4</b>	3	2	6	<u>4,5</u>	3	6	4	3	12	10	7,5	9	19,5
П5	2	3	<b>4</b>	3	3	4	3	6	<u>4,5</u>	6	9	7,5	10	12	23
П6	2	2	4	4	<u>2</u>	4	4	4	4	<u>8</u>	6	6	12	12	22
П7	4	4	<b>3</b>	1	<u>8</u>	6	2	6	2	1,5	14	10	7,5	7,5	20
П8	1	3	<b>5</b>	3	1,5	2,5	1,5	7,5	<u>4,5</u>	7,5	9	6	10	15	29

Умовні позначення: П1 — ПАТ «Ушицький комбінат будівельних матеріалів»; П2 — ВАТ «Коростенський щебеневий завод»; П3 — ПАТ «Малинський каменедробильний завод»; П4 — ПрАТ «Пинязевицький кар'єр»; П5 — ПАТ «Коростенський кар'єр»; П6 — ПАТ «Томашгородський щебеневий завод»; П7 — ККНХ «Технобуд»; П8 — ВСП «Жлесівське карероуправління ДП «Управління промислових підприємств».

*Примітка.* Бальні оцінки консонантних пар компетенцій позначені курсивом. Прояв ефекту позитивного дисонансу «злагоджених» груп компетенцій позначений у бальних оцінках, виділених напівжирним шрифтом. Ідентифіковані первинні динамічні здатності та їх сила прояву позначені підкресленим шрифтом.

*Джерело:* розроблено авторами.

У табл. 3 можемо спостерігати виявлення динамічних здатностей первинного типу на основі ефекту консонансу, змодельовані потенційно можливі набори (увесь «простір») вторинних динамічних здатностей, враховуючи можливі варіанти конфігурації наявних у підприємства компетенцій на основі ефекту дисонансу. Загальний рівень розвиненості усіх компетенцій підприємств оцінено на основі його третинних динамічних здатностей, які відображають рівень компетентності підприємства в цілому. Як бачимо на підприємствах виявлені первинні динамічні здатності з 6 можливих підтипів: — здатності у сфері інноваційної діяльності на основі бізнес-партнерства (ПАТ «Ушицький комбінат будівельних матеріалів»; ВАТ «Коростенський щебзавод»; ПрАТ «Пинязевицький кар'єр»); здатності у сфері інноваційно-інвестиційної діяльності (ПАТ

«Малинський каменедробильний завод», ПАТ «Гомашгородський щебеневий завод», ККНК «Технобуд») та здатності у сфері інвестиційної діяльності на основі стратегічного передбачення (ПАТ «Коростенський кар'єр», ВСП «Клесівське карероуправління ДП «Управління промислових підприємств»). Наприклад, для ПАТ «Ушицький комбінат будівельних матеріалів» первинні динамічні здатності утворюються консонансною парою компетенцій у сферах інноваційної діяльності на основі бізнес-партнерства, що дозволяє робити припущення про формування здатності підприємства до здійснення інноваційної діяльності шляхом використання потенціалу партнерських відносин з іншими учасниками ринку (для досліджуваного підприємства — це постачальники обладнання). Проте рівень прояву первинної динамічної здатності виявляється невисоким ( $DC_{inn-b} = 4,5$  з 18 максимально можливих — у процесі формування).

Незважаючи на наявність передумов формування однотипних динамічних здатностей, сила їх прояву для підприємств є різною. У 6 з 9 ідентифікованих первинних динамічних здатностей досліджуваних підприємств (табл. 3) базовою групою компетенцій є компетенції у сфері інновацій, що пояснюється важливістю формування вмінь у сфері інноваційної діяльності для успішного розвитку каменедобувних підприємств і досить низьким рівнем їх ефективності. Зокрема, для багатьох підприємств характерний низький рівень механізації технологічних процесів, що досягає 30—40 %; значний знос обладнання (60—70 %); застосування застарілої технології видобування сировини.

**Висновки.** Узагальнюючи представлене авторське бачення методичних засад ідентифікації динамічних здатностей підприємства, доцільно зробити такі висновки.

Описаний методичний підхід дозволяє розробляти та аналізувати потенційно можливі варіанти формування динамічних здатностей різних типів, що посилює обґрунтованість прийняття відповідних управлінських рішень за умов невизначеності середовища господарювання.

Залежно від конфігурації компетенцій у сферах інноваційної та інвестиційної діяльності, а також бізнес-партнерства та стратегічного передбачення у складі динамічних здатностей виділено первинний, вторинний і третинний їх підтипи. Запропонований методичний інструментарій їх виявлення базується на ресурсному підході та застосуванні традиційних аналітичних інструментів стратегічного менеджменту.

Динамічні здатності первинного типу запропоновано виявляти на основі ефекту консонансу, який проявляється в однаковій бальній оцінці розвиненості компетенцій і засвідчує наявність «консонантної» їх конфігурації. На основі ефекту дисонансу, який виявляється в нерівнозначній оцінці рівня розвиненості компетенцій ідентифіковано «простір» можливих варіантів вторинних динамічних здатностей і визначено силу їх прояву.

Апробований методичний підхід до виявлення динамічних здатностей каменедобувних підприємств дозволяє ідентифікувати типи динамічних здатностей досліджуваних підприємств. Встановлено, що первинні динамічні здатності для 5 з 8 підприємств вибірки дослідження є несформовані, що створює передумови для розробки способів їх розвинення.

## Література

1. Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance / D.J. Teece // *Strategic Management Journal*. — 2007. — №28. — P. 1319–1350.
2. Eisenhardt M. Dynamic capabilities: what are they? / Eisenhardt, K.M., Martin J.A. // *Strategic Management Journal*. — 2000. — Vol.21, No.10/11. — P. 1105–1121.
3. Amit R. Strategic assets and organizational rent / Amit R., Schoemaker P.J.H. // *Strategic Management Journal*. — 1993. — Vol.14, No.1. — P. 33–46.
4. Вербя В.А. Управління розвитком компанії / В.А. Вербя, О.М. Гребешкова. — К.: КНЕУ, 2011. — 482 с.
5. Кат'кало В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Кат'кало / 2-е изд. — СПб.: Высшая школа менеджмента, изд-во СПбГУ, 2008 — 548 с.
6. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
7. Отенко І.П. Розвиток компетенцій підприємства на основі стратегічних знань [Текст]: монографія / І.П. Отенко, О.С. Преображенська — Х. : ІНЖЕК, 2012. — 264 с.
8. Чайка В.А. Динамические способности российских компаний — введение в проблему / В.А. Чайка, А.В. Куликов // *Научные доклады №40R* — 2006. — СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006. — С. 1–42.
9. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J. B. Barney // *Journal of Management*. — 2009. — №17 (1). — P. 99–120.
10. Володина Н. Модель компетенций — это не сложно / Н. Володина // *Kadrovik.ru*. — 2007. — №6. — С. 26–29.
11. Данилова Н.Н. Функциональные состояния: механизмы и диагностика. — М., 1985.

## References

1. Teece, David J. «Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (sustainable) Enterprise Performance.» *Strategic Management Journal*, no. 28 (2007): 1319–350.
2. Eisenhardt, Kathleen M., and Jeffrey A. Martin. «Dynamic Capabilities: What Are They?» *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.10/11 (2000): 1105–121.
3. Amit, Raphael, and Paul J. H. Schoemaker. «Strategic Assets and Organizational Rent.» *Strat. Mgmt. J. Strategic Management Journal*, no. 14 (1993): 33-46.
4. Verba, V.A., and O.M. Grebeshkova. *Upravlinnja Rozvitkom Kompanii*. — Kyiv: KNEU, 2011. — 482.
5. Kat'kalo, V.S. *Jevoljucija Teorii Strategicheskogo Upravlenija*. 2-e Izd. ed. Sankt-Peterburg: Vysshaja Shkola Menedzhmenta, Izd-vo SPbGU, 2008. 548.
6. Nalivajko, A.P. *Teorija Strategii Pidpriemstva. Suchasnij Stan Ta Naprjamki Rozvitku*. — Kyiv: KNEU, 2001. — 227.
7. Otenko, I.P. *Rozvitok Kompetencij Pidpriemstva Na Osnovi Strategichnih Znan'*. — Kharkov: INZhEK, 2012. 264.
8. Chajka, V.A., and A.V. Kulikov. «Dinamicheskie Sposobnosti Rossijskih Kompanij — Vvedenie v Problemu.» *Nauchnye Doklady*, no. №40R — 2006. (2006): 1-42.
9. Barney, J. «Firm Resources And Sustained Competitive Advantage.» *Journal of Management*, no. 17(1) (2009): 99-120.

10. Volodina, N. «Model'k Ompetencij — Jeto Ne Slozhno.» *Kadrovik.ru*, no. 6 (2007): 26-29.
11. Danilova, N.N. *Funkcional'nye Sostojaniya: Mehanizmy I Diagnostika*. — Moscow: MGU, 1985.

### МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИДЕНТИФИКАЦИИ ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Е.Н. Гребешкова**, кандидат экономических наук, доцент кафедры стратегии предприятий ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана»  
**О.Г. Малярчук**, кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры стратегии предприятий ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана»

**Аннотация.** В статье определены основные этапы идентификации динамических способностей предприятия и соответствующий методический инструментарий их выявления. Предложено применять бальную оценку уровня сформированности типов динамических способностей (первичных, вторичных, третичных) на основе оценки профилей групп компетенций предприятий («инновационных», «инвестиционных», «бизнес-партнерства» и «стратегического предвидения»). Сформулирована и доказана гипотеза о том, что «согласованные» (консонансные) пары компетенций предприятия, получают одинаковую бальную оценку, образуют его первичные динамические способности. Описанный методический подход апробирован на примере отечественных камнедобывающих предприятиях.

**Ключевые слова:** динамические способности предприятия, конфигурация компетенций предприятия, стратегический менеджмент, конкурентное преимущество.

### METHODICAL BASES OF IDENTIFICATION OF THE ENTERPRISE'S DYNAMIC CAPABILITIES

**O. Grebeshkova**, PhD,  
SHEE «Kyiv National Economic  
University named after Vadym Hetman»  
**O. Maliarchuk**, PhD,  
SHEE «Kyiv National Economic  
University named after Vadym Hetman»

**Abstract.** The methodical approach to identification of the enterprise's dynamic capabilities is revealed. It was defined the main stages of identifying the dynamic capabilities of the enterprise and the relevant methodological tools. It is proposed to adopt a quantitative (points-based) approach to

estimation the level of formation of three types of dynamic capabilities (primary, secondary, tertiary) based on the assessment of competence profiles of groups of companies («innovation», «investment», «business partnership» and «strategic foresight»). The hypothesis that «concerted» (consonance) pairs of competencies of enterprises receive the same scoring form its primary dynamic capability is formulated and proved. The described approach to the identification and expansion of the company dynamic capabilities allows to CEOs and all stakeholders to identify intangible but determining sources of competitive advantages in the conditions of post-industrial economy.

**Keywords:** enterprise dynamic capability, configuration of competencies, strategic management, competitive advantage.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2015

УДК 339.7

**Кизенко Олена Олександрівна\***  
**Серобян Арпіне Мікаелівна\***

### **ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЦЕСІВ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В КОНТЕКСТІ РІЗНИХ ТЕОРІЙ ФІРМИ**

**Анотація.** У статті розглянуто явище вертикальної інтеграції та передумови його виникнення в контексті методології неокласичного та інституціонального підходів. Проаналізовано стимули здійснення та основні фактори формування вертикально-інтеграційних стратегій з огляду на різні теорії фірми.

**Ключові слова:** вертикально-інтегровані підприємства, стратегія вертикальної інтеграції, трансакційні витрати, інституційна економіка.

**Вступ.** Відмітною ознакою нової економіки є інформаційне перенасичення, з яким стикаються всі підприємства. Поява нових джерел даних, наприклад, соціальні мережі, методів когнітивного аналізу неструктурованої інформації, технологій передачі і збереження великих масивів даних формують нові тренди в бізнесі. Ключовим з них є збільшення впливу споживачів. Нові технології змінюють способи задоволення споживчих потреб і відбувається швидка переорієнтація попиту на нові продукти, швидко змінюючи межі галузевих ринків, зміщуючи конкуренцію в міжгалузеву площину. Підприємства дуже швидко відчули цей вплив і обмеженість неокласичної економічної теорії для пояснення багатьох сучасних економічних явищ, без розуміння яких неможливо ефективно здійснювати стратегічне управління. На разі все більше дослідників звертається до інституціональної концепції. Зростаюча роль суспільних інститутів, тісно переплітаючи економічні, соціальні і правові відносини, змінює вимоги до

\*Олена Олександрівна Кизенко — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри стратегії підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» [olena.kuzenko@kneu.ua](mailto:olena.kuzenko@kneu.ua)

\*Арпіне Мікаелівна Серобян — магістр, аспірант кафедри стратегії підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» [arpine\\_sm@mail.ru](mailto:arpine_sm@mail.ru)