

УДК 338.984 84

ШВИДКА О. П.

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНИХ РЕСУРСІВ

Наведено узагальнене тлумачення категорії «стратегічні ресурси» і «компетенції» та визначено основні їх характеристики, що сприяють забезпеченню конкурентоспроможності сучасних підприємств. З'ясовано роль та особливості ідентифікації стратегічних ресурсів компаній. Висвітлено практичні аспекти формування компетенцій сучасних підприємств на основі стратегічних ресурсів.

Ключові слова: стратегічні ресурси, компетенції, інтеграція ресурсів, ідентифікація стратегічних ресурсів, організаційні здібності, прибутковість, конкурентні переваги.

SHVYDKA O.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

PRACTICAL ASPECTS FORMING COMPETENCES OF MODERN ENTERPRISES BASED ON STRATEGIC RESOURCES

A generalized interpretation of the category "strategic resources" and "competencies" is presented and their main characteristics are described which help to ensure the competitiveness of modern enterprises. The role and peculiarities of identification of strategic resources of companies are revealed. The practical aspects of forming the competences of modern enterprises on the basis of strategic resources are highlighted.

Key words: strategic resources, competencies, resource integration, identification of strategic resources, organizational skills, profitability, competitive advantages.

Постановка проблеми. Для України в процесі євроінтеграції питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств стає особливо актуальним. Кожне підприємство прагне мати ефективну та дієву бізнес-модель для забезпечення власної конкурентоспроможності в ринковому середовищі та захисту власної функціональної ніші. Це стає можливим завдяки правильній ідентифікації стратегічних ресурсів та ефективному управлінні ними. Саме стратегічні ресурси формують компетенції підприємства, які є гарантом конкурентоспроможності компаній.

Необхідне поглиблення розробки наукового підґрунтя для виявлення, формування і розвитку стратегічних ресурсів. Тому є актуальним подальший розвиток теоретико-методичних аспектів формування компетенцій підприємств на основі стратегічних ресурсів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням даного питання займалось багато зарубіжних та вітчизняних вчених, а саме Хемел Г. [1], Портер М. [2], Копилов А.В. [3], Барни Дж. [5]. В своїх роботах вони висвітлюють питання важливості існування стратегічних ресурсів в компанії, характеризують їх як окреме економічне поняття, виділяють власні підходи до визначення стратегічних ресурсів. Однак, на сучасному етапі стратегічного розвитку підприємств зостається невизначеними питання щодо ефективного формування компетенцій сучасних підприємств на основі їх стратегічних ресурсів.

Формулювання цілі статті. Метою статті є систематизація та поглиблення теоретичних і практичних аспектів формування компетенцій підприємства та визначення впливу на них стратегічних ресурсів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Завдяки сукупності ресурсів формується потенціал підприємства, залежить результативність та ефективність діяльності компанії. Стратегічні ресурси – це частина ресурсів, які є стратегічно важливими для підприємства, які є цінними, рідкісними, незамінними, складно копіюються, відтворюються та завдяки яким формується ключова компетенція компанії, що підвищує конкурентоспроможність та ринкову капіталізацію компанії.

На основі узагальнень думок вчених, щодо трактування категорії можна запропонувати таке визначення стратегічних ресурсів підприємства – це та частина ресурсів компанії, які є цінними, незамінними, рідкісними на даному ринку, і за умови створення ефективної системи управління ними формують стійку конкурентну перевагу для підприємства.

Наявність внутрішніх компетенцій, сформованих в результаті задіяних стратегічних ресурсів, порівняних з ринковими шансами, дозволяє стверджувати про наявність конкурентних переваг. Тобто на процес формування стратегічних ресурсів впливає не лише якість ресурсів, але і їх конкурентоспроможність на ринку у порівнянні з такими ж категоріями ресурсів інших організаційних систем.

На сьогоднішній день найвпливовішим чинником успішного та довгострокового розвитку підприємства є визначення його компетенцій. Досліджуючи сутність категорії «компетенції», слід наголосити на його нечіткості та деякій невизначеності.

Як стверджують Р. Хамела і С.К. Прохалада, компанія має сприйматися не як сукупність бізнес-одиниць, з яких складається, а як поєднання ключових компетенцій – навичок, умінь, технологій, які дозволяють компанії надавати своїм споживачам певні цінності [9].

Спираючись на ряд наукових джерел, можна сказати, що компетенції – це сформовані на основі досвіду функціонування підприємства унікальні комбінації ресурсів (інтелектуальних), що забезпечують підприємству стійкі та довгострокові конкурентні переваги за рахунок створення додаткової цінності продукту та підвищують захисні бар'єри на існуючому ринку. Також компетенції можуть бути втілені в нематеріальних та матеріальних активах.

Науковці виділяють такі основні ознаки компетенцій [10, 11]:

- компетенціям властива складність, оскільки вони є комбінаціями ресурсів та здібностей;
- їх важко ідентифікувати;
- похідний характер від сукупності ресурсів і здібностей підприємства;
- відсутність матеріальної основи та носіїв;
- незношуваність у процесі їх використання, а навпаки, розвиваються, їх якість та ефективність використання зростає, що забезпечує довготривалий успіх компанії на ринку;
- складність копіювання конкурентами, що забезпечує підприємству захист своєї функціональної ніші;
- компетенції орієнтуються на споживача, хоча і являються невидимими йому;
- синергічна природа формування споживчої цінності продукту чи послуги.

На сьогоднішній день поділ ресурсів на класичну тріаду – праця, капітал та земля – є дещо застарілим. Тому Р. Грант ввів нову класифікацію ресурсів. За його баченням ресурси поділяються на фінансові, фізичні, людські, технологічні, репутаційні та організаційні [8]. З огляду на розвиток інформаційних технологій окремо також можна виділити Інтернет-ресурси, адже за допомогою мережі може існувати підприємство та здійснювати свою діяльність, наприклад, продаж товарів через інтернет-магазини.

К. Борзенкова поділяє стратегічні ресурси на зовнішні та внутрішні (такі, якими володіє фірма) [4]. Така класифікація має місце, але неможливо всі групи поділити на зовнішні або внутрішні, адже в кожній з них можна виділити як внутрішні, так і зовнішні. Наприклад, до внутрішніх фінансових ресурсів можна віднести нерозподілений прибуток, а до зовнішніх – отриманий позиковий капітал від банківських установ (кредити).

Стратегічні ресурси також поділяють на відчутні та невідчутні. До відчутних відносять матеріали та сировину, з якої виготовляється продукт, обладнання та устаткування, земельні ділянки, власний та позиковий капітал. До невідчутних ресурсів відносять нематеріальні активи, організаційні ресурси, людські ресурси, знання та досвід, корпоративну культуру тощо. Всі ці види ресурсів потенційно можуть бути стратегічними.

Відчутні ресурси досить легко піддаються ідентифікації та оцінці, адже їх величина зазначена у фінансовій звітності підприємства. Але для того, щоб оцінити даний вид ресурсів, необхідно не лише спиратися на звичайну оцінку, а й враховувати потенціал ресурсу в отриманні конкурентної переваги.

Ідентифікувати невідчутні ресурси досить складно, адже інформацію про них майже неможливо знайти у фінансовій звітності. Наприклад, цінність бренду часто недооцінюють або взагалі не оцінюють, хоча це досить важлива складова репутації фірми. Основними індикаторами при оцінці невідчутних ресурсів можуть бути: наявність патентів, впізнаваність бренду, кваліфікація працівників, плінність кадрів, частка працівників задіяних у НДДКР, величина заробітної плати у порівнянні з середньою по галузі тощо [7].

Роль стратегічних ресурсів важко недооцінити: вони дозволяють замінити вичерпні природні ресурси, підвищити ефективність використання традиційних ресурсів, досягти ефекту синергії у результаті використання різних комбінацій ресурсів. Також за рахунок використання стратегічних ресурсів можна досягти зниження витрат, що значно підвищує конкурентоспроможність компанії. За допомогою використання стратегічних ресурсів оптимізується процес виробництва. Вони забезпечують підприємству унікальність та складність копіювання діяльності конкурентами, тобто дають можливість створити бар'єри для входження на ринок і таким чином захистити своє положення на ньому. З використанням стратегічних ресурсів збільшується ринкова капіталізація компанії.

Процес ідентифікації стратегічних ресурсів має бути безперервним, адже втрата одного з них або несвоєчасне виявлення іншого може негативно позначитись на конкурентоспроможності підприємства. Важливо, щоб керівники компаній та підприємці диференціювали ресурси на доступні та стратегічні і могли ефективно управляти ними. Не спроможність ідентифікувати стратегічні ресурси може призвести до негативних фінансових результатів та згубних наслідків.

Аналіз існуючих у компанії ресурсів проводиться з позиції створення стійких конкурентних переваг. Основним інструментом та методом такого аналізу є VRIO-аналіз, який був розроблений Джеєм Барні [5]. За VRIO-методом досліджуваний ресурс оцінюється за такими критеріями:

- цінність (value) – дослідження впливу сукупності стратегічних ресурсів підприємства на рівень ефективності функціонування бізнес-моделі;
- унікальність, рідкісність (rareness) – рівень поширеності стратегічних ресурсів серед конкурентів підприємства;
- відтворюваність (instability) – рівень обмежень і бар'єрів для доступу конкурентів до створення чи залучення стратегічних ресурсів компанії;
- організованість (organization) – рівень використання підприємством своїх стратегічних ресурсів для реалізації потенціалу створення ринкової вартості бізнесу і споживчої цінності продукту (послуги) [6].

VRIO-аналіз дає досить чітке розуміння, який ресурс є стратегічним та забезпечить підприємству конкурентні переваги. Основним недоліком цього методу є те, що в ньому аналізуються лише вже існуючі на підприємстві ресурси.

Для визначення стійких конкурентних переваг підприємства на основі його компетенцій необхідно розробити відповідний алгоритм дій. В процесі визначення стійких конкурентних переваг виникають труднощі пов'язані насамперед зі складністю ідентифікації ключових компетенцій. Кравченко М. О. розробив такий алгоритм, не сфокусувавши увагу на тому, що компетенції підприємства формуються на основі стратегічних ресурсів і складається з восьми етапів.

Для більш чіткого розуміння процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства нами запропоновано такий алгоритм формування стійких конкурентних переваг компанії на основі ключових компетенцій, де:

- перший крок – визначення пріоритетів споживачів – потенційне бажання споживача отримати нову цінність від товарів у майбутньому. Завдяки правильному визначенні пріоритетів та своєчасній реакції на них компанія зможе забезпечити себе довготривалим успіхом серед конкурентів;
- на другому кроці формується цінність власного продукту у відповідності до пріоритетів цільової аудиторії;
- формується портфель стратегічних ресурсів;
- на основі портфелю стратегічних ресурсів формується портфель компетенції компанії;
- потім розглядається взаємозв'язок між стратегічними ресурсами та компетенціями підприємства та виявлення невідповідностей чи дефіциту цих складових для забезпечення виготовлення продукту (послуги) з визначеною цінністю;
- формується кінцевий перелік стратегічних ресурсів та ключових компетенцій, які і забезпечать конкурентоспроможність компанії;
- реалізація на практиці намічених дій;
- постійний контроль за дотриманням заданого рівня цінності продукту та відповідного рівня якості ключових компетенцій.

Розроблений алгоритм допоможе усунути невідповідності між властивостями існуючої продукції та продуктом, що становить найбільшу цінність для споживачів, що дозволить задовольнити пріоритети споживачів у відповідності до наявних ресурсів і компетенцій та, як наслідок, забезпечити стійку конкурентну перевагу на ринку.

Приклади взаємозв'язку стратегічних ресурсів та ключових компетенцій великих світових компаній наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Співставлення стратегічних ресурсів та компетенцій сучасних компаній

Компанія	Стратегічні ресурси	Компетенції
IBM	Кваліфіковані кадри	Рідкісні знання формування і розвитку людських ресурсів
Sony	Трудові ресурси та технологія	Технологія мініатюризації продукції
Apple	Бренд, унікальний дизайн, технологія	Оригінальність дизайну та індустріальної естетики
Louis Vuitton	Бренд, система логістики	Створення і контроль мережі роздрібної торгівлі
L'Oreal	Інтелектуальні та інформаційні ресурси	Управління торговою маркою
Canon	Технологія, кваліфіковані кадри	вміння, знання і досвід об'єднання мікроелектроніки, точної оптики і точного машинобудування
Nike	Технологія, бренд, дизайн, система логістики	логістика продукції, якість, дизайн, співпраця із спортсменами

Стратегічні ресурси формують компетенції підприємства, але не кожний ресурс, який використовує фірма у своїй діяльності, є стратегічним, не всі ресурси роблять компанію неповторною та забезпечують наявність стійких конкурентних переваг.

Висновки. Отже, на основі дослідження сутності та особливостей формування компетенцій на підприємстві можна однозначно стверджувати, що саме від стратегічних ресурсів залежить формування компетенцій компанії, з яких визначається ключова, яка в свою чергу забезпечує стійкі конкурентні переваги на підприємстві, є основою для забезпечення довготривалого успіху компанії. Можна зазначити, що всі автори сходяться на думці про те, що стратегічні ресурси є основою для формування ключових компетенцій підприємства, від яких залежить його конкурентоспроможність.

Література

1. Хэмел Г. Конкурируя за будущее / Хэмел Г., Прахалад К.К. – М. : «Олимп-Бизнес», 2007.

2. Портер М. Конкуренция / Портер М. ; [пер. с англ.]. – М. : «Вильямс», 2000. – 495 с.
3. Копылов А.В. Формирование и оценка стратегических ресурсов предприятий / Копылов А.В. – М. : КИС, 2006.
4. Борзенкова К. С. Оценка экономического потенциала предприятия и повышение эффективности его использования : автореф. дис. ... канд. экон. наук / К. С. Борзенкова. – Белгород, 2003. – 24 с.
5. Barney J. B. Firmresourcesandsubstainedcompetitiveadvantage // Journal of management. – 1991. – Vol. 17. N 1. – P. 99–120.
6. Лелюк С.В. VRIO-аналіз як інструмент стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства [Електронний ресурс] / С. В. Лелюк. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/24_NNP_2012/Economics/10_115676.doc.htm. – Назва з екрану.
7. Бойко І.А. Ідентифікація стратегічних ресурсів підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1777/3/IDENTIFICATION%20OF%20STRATEGIC%20RESOURCES%20COMPANY.pdf>. – Назва з екрану.
8. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант ; пер. с англ. ; под ред. В. Н. Фунтова. – 5-е изд. – СПб : Питер, 2008. – 560 с.
9. Хамел К.К. Ключевая компетенция корпорации / К.К. Хамел, Г. Прахалад // Вестник СПбГУ. – 2003. – Сер. 8. – Вып. 3 (№24). – С. 18–41.
10. Кравченко М. О. Формування стійких конкурентних переваг підприємства через розвиток ключових компетенцій [Електронний ресурс] / М. О. Кравченко. – Режим доступу : file:///C:/Users/%D0%90%D0%BD%D0%BD%D0%B0/Downloads/Nie_2013_1_4_21.pdf. – Назва з екрану.
11. Рекіанов С.О. Компетенція як джерело конкурентних переваг у стратегічному управлінні підприємством [Електронний ресурс] / С. О. Рекіанов. – Режим доступу : <http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/65325/39-Rek%D1%96yanov.pdf?sequence=1>. – Назва з екрану.

References

1. Hemel G. Konkuriyaya za budushee / Hemel G., Prahalad K.K. – М. : «Olimp-Biznes», 2007.
2. Porter M. Konkurentsia / Porter M. ; [per. s angl.]. – М. : «Vilyams», 2000. – 495 s.
3. Kopylov A.V. Formirovaniye i otsenka strategicheskikh resursov predpriyatiy / Kopylov A.V. – М. : KIS, 2006.
4. Borzenkova K. S. Otsenka ekonomicheskogo potentsiala predpriyatiya i povysheniye effektivnosti ego ispolzovaniya : avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk / K. S. Borzenkova. – Belgorod, 2003. – 24 s.
5. Barney J. B. Firmresourcesandsubstainedcompetitiveadvantage // Journal of management. – 1991. – Vol. 17. N 1. – P. 99–120.
6. Leliuk S.V. VRIO-analiz yak instrument stratehichnoho analizu vnutrishnoho seredovishcha pidpriemstva [Elektronnyi resurs] / S. V. Leliuk. – Rezhym dostupu : http://www.rusnauka.com/24_NNP_2012/Economics/10_115676.doc.htm. – Nazva z ekranu.
7. Boiko I.A. Identyfikatsiya stratehichnykh resursiv pidpriemstva [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1777/3/IDENTIFICATION%20OF%20STRATEGIC%20RESOURCES%20COMPANY.pdf>. – Nazva z ekranu.
8. Grant R. M. Sovremennyiy strategicheskiiy analiz /R. M. Grant ; per. s angl. ; pod red. V. N. Funtova. – 5-e izd. – SPb : Piter, 2008. – 560 s.
9. Hamel K.K. Klyuchevaya kompetentsiya korporatsii / K.K. Hamel, G. Prahalad // Vestnik SPbGU. – 2003. – Ser. 8. – Vyip. 3 (№24). – S. 18–41.
10. Kravchenko M. O. Formuvannya stiikykh konkurentnykh perevah pidpriemstva cherez rozvytok kliuchovykh kompetentsii [Elektronnyi resurs] / M. O. Kravchenko. – Rezhym dostupu : file:///C:/Users/%D0%90%D0%BD%D0%BD%D0%B0/Downloads/Nie_2013_1_4_21.pdf. – Nazva z ekranu.
11. Rekiianov S.O. Kompetentsiia yak dzherelo konkurentnykh perevah u stratehichnomu upravlinni pidpriemstvom [Elektronnyi resurs] / S. O. Rekiianov. – Rezhym dostupu : <http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/65325/39-Rek%D1%96yanov.pdf?sequence=1>. – Nazva z ekranu.

Рецензія/Peer review : 02.05.2018

Надрукована/Printed : 04.06.2018

Рецензент: д. е. н., проф. Кукоба В. П.