

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ
РОЗВИТКУ ЙОГО КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ**

Журило Ірина Валентинівна,

к.е.н., доцент

Маган Антон Вячеславович,

магістрант

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький, Україна

Анотація: Статтю присвячено розкриттю питань сутності та ідентифікації компетенцій компанії (на прикладі автотранспортних підприємств), а також відповідних стратегічних орієнтирів розвитку її ключових компетенцій на основі управління базовими компетенціями (професійними, рольовими, функціональними і стратегічними). Ці орієнтири мають стати структурними елементами як поточної так і майбутніх стратегій розвитку підприємства, спрямованих на укріплення його конкурентних переваг на ринку.

Ключові слова: компетенції компанії, ключові компетенції підприємства, професійні, рольові, функціональні і стратегічні компетенції, конкурентні переваги, стратегія, стратегічне управління бізнесом, автотранспортні підприємства.

Сучасному вітчизняному бізнесу нині доводиться функціонувати у складних умовах, що є наслідком повномасштабної військової агресії проти нашої держави. Але, не зважаючи на це, Україна продовжує впевнено рухатися до своєї мети – стати повноправним членом Європейського Союзу. Таке членство не лише надає великі можливості для розвитку підприємницької діяльності в країні, а й створює певні виклики, пов'язані з глобалізацією, стрімким технологічним розвитком, швидким поширенням нових технологій і

знань та, як наслідок, поглибленням конкуренції у багатьох сферах економіки.

У таких умовах вітчизняні суб'єкти господарювання повинні спрямувати свої зусилля насамперед до пошуку новітніх підходів до забезпечення своєї стратегічної гнучкості та стійких конкурентних переваг за рахунок формування власних ключових компетенцій, а також системи їх розвитку та підтримки.

Брак наукових досліджень, присвячених процесам формування, розвитку та інтеграції компетенцій у систему стратегічного управління підприємством, а також недостатня практична підготовка більшості менеджерів у цій сфері зумовлюють те, що даний ресурс майже не застосовується більшістю вітчизняних компаній під час розробки стратегій бізнес-розвитку та пошуку шляхів досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності [1, с. 178]. Автори [2] називають іншою причиною такої ситуації, а саме: методичну складність ідентифікації компетенцій компанії та недостатню опрацьованість процедур їх формування і розвитку. Між тим, в умовах нинішньої критичної ситуації для українського бізнесу, компетенції здатні стати підґрунтям для подолання галузевого спаду та розвитку вітчизняних компаній [2, с. 84].

Автори більшості наукових джерел виділяють п'ять рівнів ієрархії компетенцій [1, 3 та ін.]. В її основі лежать особисті компетентності індивіда - *професійні* та *рольові*, які відбивають відповідно кваліфікацію персоналу та колективну злагожденість їх роботи. Наступні три рівні ієрархії складають компетенції самої компанії як організаційного утворення, а саме:

- *функціональні* – компетенції, котрі відображають здатність окремих підсистем підприємства виконувати покладені на них виробничі та комерційні функції з максимальною ефективністю;

- *стратегічні* – відбивають характеристики компанії як бізнес-системи, спроможної стабільно й ефективно діяти в умовах конкуренції завдяки продуманому стратегічному управлінню, дієвим стратегіям і здатності адаптуватися до можливостей і загроз динамічного зовнішнього середовища;

- *ключові* – стійкі та унікальні компетентності найвищого рівня, що їх складно відтворити конкурентам.

Зупинимось докладніше саме на ключових компетенціях. Аналіз існуючих дефініцій даної категорії показав, що найбільш повним і точним є визначення авторів [1], відповідно до якого *ключові компетенції компанії* являють собою її «виняткову, порівняно з конкурентами, сукупність знань, навиків, досвіду, організаційних факторів і зовнішніх контактів, що в поєднанні з технологіями та ресурсами сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства на ринку та досягнення ним своїх стратегічних цілей» [1, с. 183]

Провівши аналіз компетенцій автотранспортних підприємств (АТП) м. Кропивницького (на базі експертного опитування), ми дійшли висновку, що у найближчому майбутньому вони можуть стикнутися з рядом проблем, пов'язаних з нестачею кваліфікованих кадрів, браком фінансових ресурсів для оновлення основних засобів тощо. А це безумовно вплине на втрату підприємствами своїх ключових компетенцій, та відповідно, конкурентних переваг на ринку. Тому вже зараз керівництву цих АТП слід стратегічно замислитися над вирішенням даних проблем.

Сучасні наукові підходи до розуміння компетенцій у загальних рисах схожі, хоч між ними все ж існують деякі розходження.

Так, на думку І. Я. Іполітової, компетентності підприємства слід розглядати в якості стратегічного ресурсу, який поєднує інтелектуальний капітал, управлінські та організаційні здібності, а також особливу технологію, що в сукупності сприяє створенню конкурентних переваг підприємства та забезпечує його унікальність в умовах конкурентного тиску. Для виявлення, розвитку та втілення компетенцій у свою діяльність, підприємство має проводити відповідні системні дослідження [3, с. 214].

Натомість автори [4], вважають (і ми з ними погоджуємося), що компетенції не можна сприймати як активи чи ресурси – вони утворюються внаслідок сукупності управлінських, інтеграційних та координаційних процесів, перш за все, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Ці процеси можна розглядати у якості динамічного аспекту стратегічного управління, який передбачає створення і розвиток компетенцій на основі чіткої

стратегічної логіки, єдиного стратегічного бачення, здатності передбачувати (прогнозувати) перспективи та зміни зовнішнього середовища [4, с. 41].

Для обґрунтування комплексу стратегій, спрямованих на забезпечення подальшого розвитку компетенцій аналізованих підприємств, ми використали підхід, запропонований в [4]. Встановлені у табл. 1 відповідні стратегічні орієнтири розвитку ключових компетенцій мають стати структурними елементами як поточної так і майбутніх стратегій даних підприємств.

Таблиця 1

Стратегії розвитку компетенцій аналізованих підприємств

Компетентність		Стратегія розвитку знань
1		2
Стратегічні	Наявність стратегії управління компетенціями (знаннями)	1. Стратегія розвитку управлінських компетенцій підприємства: • передбачає застосування всіх доступних інструментів для формування та вдосконалення власної бази компетенцій, надаючи окремим із них стратегічної ваги; • забезпечує можливість розширення внутрішнього потенціалу підприємства, раціонального використання наявних ресурсів, збереження провідних позицій за рівнем технологій та впровадження кращих практик управління. 2. Стратегія, що спирається на рух знань одночасно між всіма складовими стратегічного потенціалу. Один із способів її реалізації – системний моніторинг стратегічного потенціалу.
	Наявність корпоративної культури, орієнтованої на знання	Стратегія формування та використання знань щодо елементів зовнішнього середовища підприємства – передбачає реалізацію заходів спрямованих на: • створення й зміцнення ефективних зовнішніх зв'язків та конкурентних переваг на ринку шляхом упровадження маркетингових інструментів, налагодження співпраці з акціонерами, клієнтами, постачальниками, місцевими громадами тощо; • формування позитивного іміджу компанії завдяки використанню різноманітних PR-ініціатив та узгодженню діяльності, пов'язаної із зовнішніми комунікаціями; • розвиток та вдосконалення торговельної марки (бренду) як вагової складової інтелектуального капіталу підприємства.
	Імідж і ділова репутація підприємства серед партнерів і споживачів	
	Знання ринку	
Функціональні	Сучасна матеріально-технічна база та її оновлення	1. Стратегія формування управлінських компетенцій підприємства спрямована на розвиток і вдосконалення всіх функціональних сфер та напрямів діяльності, а також на підвищення ефективності внутрішніх процесів 2. Стратегія обміну знаннями між внутрішніми та зовнішніми елементами організації включає: • інтеграцію знань, отриманих у процесі взаємодії з зовнішніми партнерами, у внутрішні корпоративні системи з метою їх подальшого використання працівниками; • підвищення рівня обслуговування клієнтів шляхом регулярних опитувань, формування бази даних про споживачів та їхні вподобання; • заходи, спрямовані на трансфер знань від конкурентів у внутрішнє середовище підприємства. Зокрема, це може передбачати створення альянсів із конкурентами для спільного проведення науково-дослідних проектів, а також застосування методів бенчмаркінгу.
	Запровадження інновацій у виробничий процес	
	Наявність повного пакету дозвільної документації	
	Висока якість послуг	
Рольові	Здатність персоналу приймати рішення відповідно до ситуації	1. Стратегія закріплення рольових компетенцій в системі корпоративної культури підприємства. 2. Стратегія обміну знаннями між особистісними компетенціями та внутрішньою організаційною структурою підприємства – полягає у трансформації людського капіталу в структурний. Це відбувається шляхом передачі індивідуальних знань у внутрішньокорпоративні системи, де вони стають доступними для інших працівників у вигляді документів, регламентів, процедур чи доповнення інформаційних баз.
	Ефективні організаційні комунікації	
	Ефективна командна робота	

1	2	3
Професійні	Високий професійний рівень управлінського персоналу	<i>Стратегія розвитку управлінських компетенцій підприємства</i> у частині розширення внутрішнього потенціалу, оптимального розподілу наявних ресурсів, використовуючи при цьому новітні технології та передовий управлінський досвід
	Наявність у персоналу знань, вмінь, здібностей та навичок виконувати професійні завдання	<i>Стратегія формування й використання знань у рамках професійної компетенції індивіда</i> (висвітлена в роботах, присвячених людському капіталу, мотиваційним системам, навчанню персоналу). Спрямована на розвиток особистісної компетенції кожного працівника через його навчання, участі у тренінгах, формування відповідної сприятливої корпоративної культури. У більшості провідних світових компаній сформовано комплексні системи розвитку персоналу, що забезпечують постійне навчання та вдосконалення професійних навичок працівників. Подібні системи є важливою складовою успіху підприємства.
	Здатність персоналу до саморозвитку	
	Відповідальність персоналу за виконувани завдання	

Джерело: розроблено авторами на основі використання [4]

Висновки. Ринок автотранспортних послуг характеризується динамічними змінами та високим рівнем конкуренції. Його розвиток є стратегічно важливим для обороноздатності, повоєнної відбудови та реалізації глобальних цілей розвитку нашої держави. Для досягнення лідируючої позиції на ринку АТП мають ідентифікувати та розвивати власні ключові компетенції, виконуючи такі дії: • виокремити найактуальніші для даного підприємства компетенції відповідно до наведеної вище ієрархічної послідовності та взаємозв'язків; • ідентифікувати ключові компетенції, якими володіє АТП і які забезпечують йому достатньо стабільну і міцну конкурентну позицію на ринку; • застосувати комплекс стратегій знань для подальшого розвитку базових та ключових компетенцій підприємства; • розробляти на цій основі стратегії подальшого розвитку АТП, спрямовані на формування його стійких конкурентних переваг.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Журило І.В., Бугаєва М.В., Бедряк О.М. Стратегічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства на основі їх ключових компетенцій. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2024. Вип. 12(45). С. 178-191.

2. Азаренков Г.Ф., Каткова К.В. Ключові компетенції промислового підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 83-86.

3. Іпполітова І.Я. Оцінювання рівня компетентності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 23. С. 210-217.

4. Чечетов М.В., Денисюк О.В. Обґрунтування стратегії розвитку управлінських компетенцій підприємства. *Проблеми економіки*. 2012. №1. С. 41-46.