

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної
справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
« ____ » _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
на тему:
**«Ключові компетенції підприємства як основа його
конкурентоспроможності (на прикладі ТОВ «Наладчик-М»,
м. Кропивницький)»**
**«Key competences of the enterprise as the basis of its
competitiveness»**

Виконав здобувач вищої освіти
2м курсу, групи ЕП-23м-1,4
ОПП «Економіка підприємства»
спеціальності 051 «Економіка»
_____ Бедряк О.М.
« ____ » _____ 2024 р.

Керівник роботи: к.е.н., доцент
_____ Ірина Журило
« ____ » _____ 2024 р.

Рецензент: д.е.н., професор
_____ Сибірцев В.В.

м. Кропивницький

Факультет Економічний факультетКафедра *Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи*

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 – «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 – «Економіка»

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри економіки
та підприємництва

(*nidnuc*)

д.е.н., проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО

«_____» _____ 20__ року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Бедряк Олександр Миколайович

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Ключові компетенції підприємства як основа його конкурентоспроможності (на прикладі ТОВ «Наладчик-М», м. Кропивницький)»

2. Керівник роботи Журило Ірина Валентинівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту 05 грудня 2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи: дослідження сутності ключових компетенцій підприємства, узагальнення теоретико-методологічних засад їх ідентифікації та формування, а також розробка на їх основі стратегії розвитку бізнесу та досягнення високого рівня його конкурентоспроможності (на прикладі ТОВ «Наладчик-М», м. Кропивницький).

. Задання: на основі аналізу наукових джерел розкрити сутність та визначити види компетенцій підприємства; визначити роль ключових компетенцій бізнесу у формуванні його конкурентних переваг та досягнення високого рівня конкурентоспроможності; дослідити алгоритм стратегічного управління підприємством на основі його ключових компетенцій; розкрити методи ідентифікації та формування ключових компетенцій компанії; дати аналітичну оцінку ринку електро-монтажних послуг та конкурентної позиції на ньому ТОВ «Наладчик-М»; провести стратегічний аналіз діяльності даного підприємства за період 2021-2023 рр.; провести оцінку компетенцій підприємства електро-монтажних послуг на основі обґрунтовано вибраної методики; обґрунтувати наявні ключові компетенції ТОВ «Наладчик-М»; надати практичні рекомендації щодо формування системи стратегічного управління знаннями підприємства.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	2.09.24-20.09.24	
2.	Написання вступу та першого розділу «Теоретико-методологічні засади формування ключових компетенцій підприємства як основи його конкурентоспроможності»	21.09.24-10.10.24	
3.	Написання другого розділу «Конкурентний аналіз галузі та позиції у ній ТОВ «Наладчик-М»	11.10.24-11.11.24	
4.	Написання третього розділу «Напрямки забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Наладчик-М» на основі його ключових компетенцій»	12.11.24-27.12.24	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	28.11.24-30.11.24	
6.	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	01.12.24-03.12.24	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту	04.12.24-05.12.24	

Дата видачі завдання

«___» _____ 2024 р.

Керівник роботи _____ *Журило І.В.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

«___» _____ 2024 р.

Здобувач _____ *Бедряк О.М.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бедряк О.М. Ключові компетенції підприємства як основа його конкурентоспроможності (на прикладі ТОВ «Наладчик-М», м. Кропивницький): Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка підприємства» зі спеціальності 051 – «Економіка» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2024. 108 с.

У першому розділі роботи досліджено історію виникнення, сучасний стан та перспективи розвитку теорії компетенцій та ключових компетенцій підприємства (ККП); на основі аналізу існуючих підходів до розуміння поняття «ключова компетентність підприємства», надане власне визначення даної категорії; уточнено сутність категорії «конкурентоспроможність підприємства»; розглянуто питання класифікації та ієрархії компетенцій компанії; проведено аналіз науково-методичних підходів щодо оцінки, формування та розвитку ККП, розкрито механізм забезпечення на цій основі стійких конкурентних переваг підприємства.

У другому розділі подано загальну характеристику ТОВ «Наладчик-М»; проведено поглиблений аналіз ринку електромонтажних послуг та конкурентної позиції на ньому даного підприємства, а також аналіз його внутрішнього середовища; виокремлено конкурентні переваги товариства; складено баланс факторів його зовнішнього та внутрішнього середовищ за методикою SWOT-аналізу; розроблено заходи, які мають лягти в основу розробки стратегії подальшого розвитку даного підприємства.

В третьому розділі виокремлено компетенції ТОВ «Наладчик-М», ідентифікованих як професійні, рольові (в рамках особистих компетенцій), функціональні, стратегічні та ключові (в рамках компетенцій всієї організації); на основі експертного опитування визначено рівень кожного індикатора компетенцій за десятибальною шкалою; застосовуючи таксономічний метод аналізу, проведено оцінку показників розвитку кожної компетенції та розраховано величини одиничних таксономічних коефіцієнтів і підсумкового (інтегрального) таксономічного коефіцієнту; сформульовано ключову компетенцію ТОВ «Наладчик-М»; запропоновано концептуальний підхід до стратегічного управління бізнесом та його конкурентоспроможністю, заснованого на ККП та обґрунтовано комплекс стратегій знань, спрямованих на забезпечення подальшого розвитку компетенцій аналізованого підприємства.

Ключові слова: компетенція, ключові компетенції підприємства, конкурентні переваги підприємства, конкурентоспроможність підприємства, електромонтажні послуги, стратегічний аналіз, таксономічний аналіз, стратегічний розвиток, стратегіє знань.

ANNOTATION

Bedryak O. Key competences of the enterprise as the basis of its competitiveness: Qualification work on the second (master's) level of higher education for OPP «Business Economics» in specialty 051 – «Economics» / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2024. 108 p.

In the first section of the work, the history of the emergence, current state and prospects for the development of the theory of competences and key competences of the enterprise (KCE) are investigated; based on the analysis of existing approaches to understanding the concept of "key competence of the enterprise", a proper definition of this category is given; the essence of the "enterprise competitiveness" category has been clarified; the question of classification and hierarchy of the company's competences was considered; the analysis of scientific and methodical approaches to the evaluation, formation and development of KCE was carried out, the mechanism of ensuring sustainable competitive advantages of the enterprise on this basis was revealed.

The second section presents the general characteristics of «Naladchik-M» LLC; an in-depth analysis of the market of electrical installation services and the competitive position of this enterprise on it was carried out, as well as an analysis of its internal environment; competitive advantages of the company are highlighted; a balance of factors of its external and internal environments was drawn up using the SWOT analysis method; measures have been developed that should form the basis of developing a strategy for the further development of this enterprise.

The third section highlights the competencies of «Naladchik-M» LLC, identified as professional, role (within personal competencies), functional, strategic and key (within the competencies of the entire organization); on the basis of an expert survey, the level of each competency indicator was determined on a ten-point scale; using the taxonomic method of analysis, the indicators of the development of each competence were assessed and the values of the single taxonomic coefficients and the final (integral) taxonomic coefficient were calculated; the key competence of «Naladchik-M» LLC was formulated; a conceptual approach to the strategic management of business and its competitiveness, based on KCE, is proposed and a complex of knowledge strategies aimed at ensuring the further development of the analyzed enterprise's competencies is substantiated.

Keywords: competence, key competences of the enterprise, competitive advantages of the enterprise, competitiveness of the enterprise, electrical installation services, strategic analysis, taxonomic analysis, strategic development, knowledge strategies.

ЗМІСТ

Вступ	4
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВИ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	8
1.1 Сутність понять «компетенції» та «ключові компетенції» підприємства	8
1.2 Класифікація компетенцій	21
1.3 Ключові компетенції підприємства як основа його конкурентоспроможності.....	25
1.4 Ідентифікація та формування ключових компетенцій компанії	32
2. КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ ГАЛУЗІ ТА ПОЗИЦІЇ У НІЙ ТОВ «НАЛАДЧИК-М».....	41
2.1 Загальна характеристика підприємства	41
2.2 Конкурентний аналіз ринку електромонтажних послуг та позиції ТОВ «Наладчик-М».....	46
2.3 Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Наладчик-М».....	61
2.3.1 Аналіз кадрового потенціалу підприємства.....	61
2.3.2 Аналіз виробничої діяльності підприємства.....	65
2.3.3 Аналіз маркетингової діяльності підприємства.....	67
2.3.4 Аналіз фінансового стану підприємства	68
2.4 Баланс факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ за методикою SWOT-аналізу	73
3. НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НАЛАДЧИК-М» НА ОСНОВІ ЙОГО КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ	75
3.1 Оцінка та розвиток ключових компетенцій ТОВ «Наладчик-М».....	75
3.2 Обґрунтування стратегій розвитку ключових компетенцій ТОВ «Наладчик-М».....	82
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ.....	99
Додаток А	99
Додаток Б	103
Додаток В	104
Додаток Г	105

Вступ

Актуальність теми. Сучасний вітчизняний бізнес знаходиться у складних умовах господарювання, викликаних повномасштабною військовою агресією проти нашої держави. Проте, не зважаючи на критичну ситуацію, Україна спромоглася стати кандидатом у члени Європейського Союзу. А це не лише відкриває великі можливості для розвитку вітчизняних підприємств, а й означає, що їм доведеться функціонувати в складному конкурентному середовищі, яке характеризується багатьма факторами, що до них належать: глобалізація, технологічний розвиток та швидке поширення нових технологій, а також розвиток та використання знань. Таке середовище спонукає виробників до пошуку нових джерел конкурентних переваг і до участі у нових способах конкуренції. Акцент щодо важливості використовуваних ресурсів зміщується від стратегічного оборотного капіталу до таких стратегічних ресурсів, як інформація, знання, творче мислення та інновацій. Вітчизняні суб'єкти господарювання повинні прагнути до найбільш ефективного використання власного потенціалу, концентруючись на діяльності та вміннях, які вони здатні реалізовувати найкраще; мають спрямувати свої зусилля насамперед до пошуку новітніх підходів до забезпечення своєї стратегічної гнучкості та стійких конкурентних переваг за рахунок формування своїх ключових компетенцій.

Стратегічна орієнтація підприємств і конкурентна природа стратегічного успіху є беззаперечною умовою їх прибуткового функціонування у довгостроковій перспективі. Проте здобуття конкурентних переваг ще не гарантує підприємству ані лідерства на ринку, ані прибутковості. Сучасні ринкові умови господарювання вимагають не лише досягнення конкурентних переваг, але і їх перетворення на ключові компетенції з формуванням подальшою системи розвитку та підтримки. Саме вищезазначені обставини потребують поглибленого дослідження сутності цієї економічної категорії та її ролі у питаннях управління бізнесом.

Методична складність ідентифікації компетенцій компанії, недостатня опрацьованість процедур їх формування, розвитку та управління ними, а також відсутність у менеджерів вітчизняних підприємств навичок роботи з

компетенціями є причиною того, що даний актив практично не використовується компаніями при розробці стратегій і пошуку шляхів досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності. Аналіз діяльності вітчизняних компаній свідчить, що більшість із них зовсім не приділяють уваги питанням систематизації своїх компетенцій та коректного управління ними. Між тим, в умовах нинішньої критичної ситуації для українського бізнесу, ключові компетенції здатні стати підґрунтям для подолання галузевого спаду та розвитку промислових компаній [1].

Різним змістовим аспектам стосовно формування, розвитку й утримання суб'єктами господарювання своїх ключових компетенцій присвячено роботи таких вітчизняних і закордонних науковців, як: Г.Ф. Азаренкова [1], В.Г. Андросюк [2], І. Балабанова [3], О.В. Вартанова [6], Верба В.А. [7], Л.В. Временко [8], Захарченко [13], І.Я. Іпполітова [15], Л.О. Кримська [18], Н.В. Куденко [19], І.Ю. Мелушова [21], Г. Нагорняк [22], К.В. Ор'єва [25], С.О. Рекіяннов [30], Ю. Суханюк [33], М.В. Чечетов [37], Г.О. Швиданенко [38], Ф.Ж. Гуіяр та Дж. Келлі, Д. Кревенс [43], Г. Хамел і К. Прахалад [47, 55, 56], П. Кнот [49], Ж.-Ж. Ламбен [51], Дж. Тід [59] та інші. Підходи, які пропонуються даними авторами, заслуговують на глибоке вивчення з подальшим розвитком, уточненням і конкретизацією певних положень. Не зважаючи на значну кількість напрацювань щодо даного напрямку досліджень, слід зазначити відсутність єдності щодо трактування даної категорії, а тому актуальним залишається її подальше вивчення та розвиток, зокрема у галузевому розрізі. Подальшого поглиблення потребують питання оцінки компетенцій як основи формування конкурентних переваг підприємства та розробки стратегічних напрямків його розвитку.

Мета кваліфікаційної роботи. Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні сутності ключових компетенцій підприємства, узагальненні теоретико-методологічних засад їх ідентифікації та формування, а також розробці на їх основі стратегії розвитку бізнесу та досягнення високого рівня його конкурентоспроможності (на прикладі ТОВ «Наладчик-М», м. Кропивницький).

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно було вирішити такі **завдання:**

- на основі аналізу наукових джерел розкрити сутність та визначити види компетенцій підприємства;
- визначити роль ключових компетенцій бізнесу у формуванні його конкурентних переваг та досягнення високого рівня конкурентоспроможності;
- дослідити алгоритм стратегічного управління підприємством на основі його ключових компетенцій;
- розкрити методи ідентифікації та формування ключових компетенцій компанії;
- дати аналітичну оцінку ринку електромонтажних послуг та конкурентного позиції на ньому ТОВ «Наладчик-М»;
- провести стратегічний аналіз діяльності даного підприємства за період 2021-2023 рр.;
- провести оцінку компетенцій підприємства електромонтажних послуг на основі обґрунтовано вибраної методики;
- обґрунтувати наявні ключові компетенції ТОВ «Наладчик-М»;
- надати практичні рекомендації щодо формування системи стратегічного управління знаннями підприємства електромонтажних послуг на основі оцінки його компетенцій.

Об’єктом дослідження є процеси управління стратегічним розвитком та конкурентоспроможністю суб’єкта господарювання на основі його ключових компетенцій.

Предметом дослідження є питання сутності, ідентифікації і формування компетенцій та ключових компетенцій підприємства, методи їх оцінки; а також стратегічні підходи до їх розвитку та укріплення.

Наукова новизна отриманих у роботі результатів полягає у наступному:

1. Удосконалено підхід до визначення сутності поняття «ключові компетенції підприємства» (с. 18) та його основних характеристик (табл. 1.1).

2. Набули подальшого розвитку:

– підхід до оцінювання рівня професійних, рольових, функціональних і стратегічних компетенцій підприємства на основі використання методу

таксономічного аналізу та формування, на основі отриманих результатів оцінки, його ключових компетенцій;

– концептуальний підхід до стратегічного управління бізнесом та його конкурентоспроможністю, заснованого на ключових компетенціях (рис. 3.1);

– підхід до застосування стратегій знань, спрямованих на забезпечення подальшого розвитку компетенцій підприємства.

Практична цінність роботи полягає у тому, що:

– використання запропонованого підходу до ідентифікації професійних, рольових, функціональних і стратегічних компетенцій електромонтажного підприємства та їх подальша оцінка за допомогою методу таксономічного аналізу дозволить сформувати ключові компетентності та конкурентні переваги підприємства, що сприятиме укріпленню його конкурентних позицій на ринку;

– пропозиції щодо застосування стратегій знань сприятимуть забезпеченню подальшого розвитку компетенцій ТОВ «Наладчик-М».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний її обсяг – 108 стор. друкованого тексту, в тому числі основний текст – 98 стор. Ілюстративний матеріал до кваліфікаційної роботи містить 16 таблиць і 12 рисунків.

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ, ВИКОРИСТАНИХ У РОБОТІ

Скорочення	Розшифровка
ДБН	Державні будівельні норми
ЕМП	електромонтажні послуги
ЕМР	електромонтажні роботи
ККП	ключові компетенції підприємства
МТБ	матеріально-технічна база
ПКД	проектно-кошторисна документація
ТУ	технічні умови

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВИ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1 Сутність понять «компетенції» та «ключові компетенції» підприємства

Сучасна економіка знань нині перебуває у стадії становлення та розвитку, спонукаючи підприємства активно шукати нові джерела конкурентних переваг і формування на цій основі ефективних бізнес-моделей. В умовах динамічного ринку драйверами розвитку компаній у довгостроковій перспективі стають не статичні зовнішні чинники, а фактори інноваційно-інтелектуальної спрямованості, унікальні корпоративні знання, креативний потенціал персоналу тощо.

Вперше термін «компетенції» був обґрунтований відомими представниками Гарвардської школи бізнесу Е. Лернед, Крістенсен, Ендрюс і Гут у 1965 році. Вони представили його як бізнес-компетенції, тобто прояв унікальності певної компанії. Пізніше ці ідеї лягли в основу концепції «динамічних здібностей і компетенцій» фірми. У 1982 році поняття «компетенція» використав В. Макелвіл з метою визначення сфери діяльності людини, для реалізації якої вона має володіти певними знаннями й досвідом. А підґрунтям ефективного функціонування компанії дослідник вважав сукупність компетенцій персоналу.

Ці ідеї отримали розвиток у 1990-х роках, коли американські дослідники Г. Хамел і К. Прахалад комплексно та всебічно розвинули концепцію ключових компетенцій, а результатом досліджень став ряд наукових публікацій, перша з яких – в журналі «Harvard Business Review».

На основі висновків Хамела и Прахалада стосовно теорії компетенції його прихильники (П. Нотт, П.Селзник, Стівенсон, М.Портер, Дж. Тідд та ін. [27, 49, 56, 59]) сформували ієрархічну модель компетенцій, згідно якої поняття «компетенція» об'єднує у собі досвід і знання. У підсумку вона знаходить прояв у кінцевому продукті компанії (продукції або послугі). Проте, реалізуючи дану модель на практиці, автори стикалися з рядом суперечливих моментів. По-перше, вони не знаходили чітких меж між компетенцією і досвідом, а це означає, що компетенцію не можна вважати умовою виникнення знань і досвіду. На цій підставі з'явилася необхідність розширення поняття концепції ключової

компетенції за рахунок включення до неї ключових технологій. По-друге, дослідники виявили неможливість розгляду компетенції відокремлено від чинників організаційного характеру. Таким чином виникла єдина модель компетенції (holistic model), згідно якої компетенція характеризується як «визначальна риса підприємства, на яку впливає внутрішнє середовище, організаційні чинники й окремі особи, які привносять цінність... компетенція не є підмножиною чинників підприємства, а єдиним, загальним його надбанням» [49].

Праці Хамела і Прахлада, істотно вплинули на ряд робіт із стратегічного менеджменту, автори яких стали підкреслювати, що пошук нових можливостей розвитку компанії і розробка стратегій напряду залежить від внутрішніх здібностей цієї компанії. Так І. Ансофф в книзі «Корпоративна стратегія» запропонував «сітку компетенцій», що являє собою список умінь і ресурсів. Вона дає можливість здійснювати порівняльний аналіз, виявляти відносну силу конкурентів на певному ринку й обґрунтовувати стратегічні рішення, зокрема, стосовно диверсифікації бізнесу [42].

Основною теоретичною передумовою щодо висновків, зроблених цією групою науковців стала концепція підприємства, яка базується на взаємозв'язку його спеціалізованих ресурсів, використовуваних для досягнення привілейованої ринкової позиції (стійкої конкурентної переваги). Таким чином, розвиток підприємства представляється як безперервний процес розвитку і розширення власних ресурсних можливостей. Що стосується стратегії підприємства, то вона має бути спрямована на ефективне використання його компетенцій і наявного набору ресурсів. Отже, історія компанії, її характер, культура, накопичений досвід, сильні сторони і здібності – це ті компетенції, які визначають загальні умови розробки стратегії розвитку даної компанії, адже ці характеристики виявляються стійкішими, ніж динамічні змінні зовнішнього середовища і потреби ринку.

Таким чином, згідно ресурсної теорії, успіх та ефективність стратегій підприємства визначаються його внутрішніми умовами, моделюючи які можна створити основу для майбутнього аналізу компетенцій. Разом з умовами зовнішнього макросередовища (економічними, політичними, правовими,

соціальними, технологічними) компетенції визначають набір доступних підприємству ресурсів, а також зміст і форму його бізнес-процесів, результатом яких є продукт, що задовольняє потреби суспільства [30].

За визначенням Г.О. Швиданенко і Н.В. Ревуцької, «компетенції підприємства являють собою невід'ємну складову його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмітність підприємства у певному ринковому оточенні» [39, с. 154].

На думку І.Р. Бузько, компетенція як об'єкт стратегічного управління підприємства, являє собою специфічні та найбільш значущі для нього, знання, вміння і досвід, що є продуктами навчання. Компетенція «містить у собі елементи формалізованих і прихованих знань та втілюється у продукті з принципово новими споживчими властивостями» [5].

С.О. Рекіанов вважає, що компетенція є набагато ширшою, ніж просто «сили» або «слабкості» підприємства, її можна трактувати як взаємопов'язану групу накопичених ним знань, навичок та активів, а основою компетенції є декілька ключових компетенцій підприємства [30].

В подальших дослідженнях зосередимося саме на ключових компетенціях підприємства (ККП). Для розуміння їх сутності як важливої економічної категорії і управлінського феномену необхідним є дослідження підходів, які формують змістове наповнення ККП.

Деякі автори замість ККП використовують поняття «стрижнева компетенція», «основна компетенція». Так, Дж. О'Шонессі під основною компетенцією компанії розуміє її колективне знання, яке надає поштовх зростанню її певних здібностей. На його думку, саме компетентні навички, об'єднані з факторами успіху, забезпечують підприємству конкурентні переваги [52, с. 63].

Ідея концепції ККП виникла у 1957 році, коли на світ з'явилася книга Ф. Селзніка «Лідерство в управлінні». Надалі концепція отримала розвиток у межах вищезгаданої ресурсної теорії конкурентоспроможності, проте широкого визнання вона набула тільки після виходу у 1990 році публікації К. Прахалада і Г.

Хамела «Ключові компетенції корпорацій», визнаної в якості основоположної роботи щодо дослідження ККП [8, с. 404].

В нинішніх умовах конкурентного суперництва за майбутні можливості компанії на існуючому чи потенційних ринках, вона являє собою «портфель» (набір) компетенцій, а сам процес формування ККП можна представити за принципом «дерева компетенцій» (рис. 1.1). Досліджуючи диверсифіковані компанії, Г. Хамел і К. Прахалад вперше обґрунтували принципи його формування.

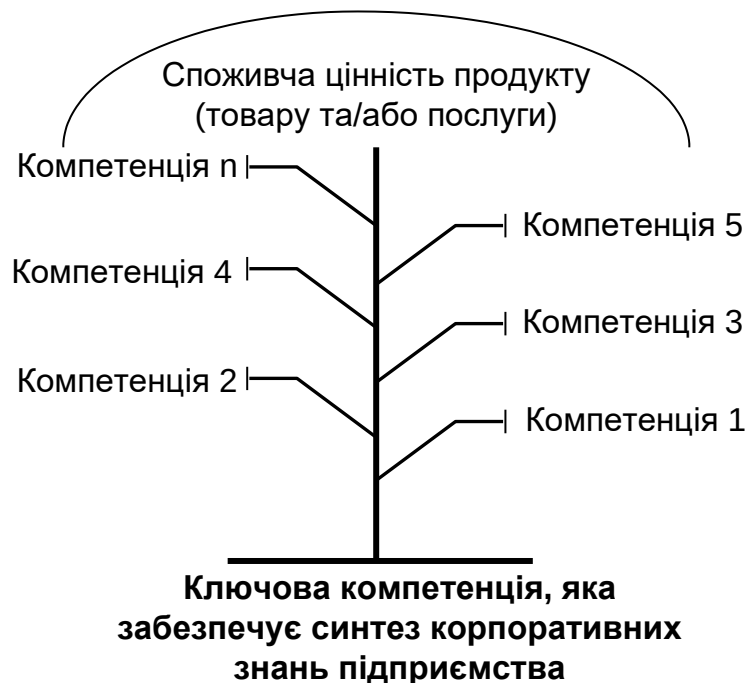


Рис 1.1 – Модель «дерева компетенцій» компанії

Завдяки використанню сформованих компетенцій підприємство створює продукт з високим рівнем корисності (споживчої цінності), який якнайкраще відповідає вимогам споживача.

Коренева система «дерева компетенцій» (ключова компетентність) забезпечує його живлення, стійкість до зовнішніх конкурентних впливів і стабільність. Стовбур дерева представляють «ключові продукти» або, як їх ще називають, «ключові платформи» (важливі комплектуючі деталі та вузли, інші складові кінцевого продукту), виробництва яких і ґрунтується на застосуванні компетенцій компанії. Тобто стовбур є проміжним елементом у ланцюжку «ресурси – компетенції – кінцеві продукти (продукція або послуги)». Гілки

«дерева компетенцій» – це різні бізнес-одиниці (види диверсифікованого бізнесу), які спеціалізуються на виробництві ключових продуктів. Кінцеві продукти є плодами «дерева компетенцій». Поява багатьох з них зумовлена розвитком та інтеграцією різних видів компетенцій.

На думку С.К. Прахалада і Г. Хемела, ключова компетенція – це особливі навички або технологія, що створює (забезпечує) унікальну цінність продукту для споживача [51]. ККП можна вважати зв'язуючою ланкою, яка поєднує усі бізнес-компоненти, й, одночасно, рушійною силою розвитку нових напрямків бізнесу [47]. ККП – це компетенція вищого порядку. Вона бере участь у створенні продукту найбільшої корисності (споживчої вартості), являє собою колективне знання і дозволяє управляти іншими компетенціями і здібностями, тим самим забезпечуючи додаткову споживчу вартість.

Спеціальні навички компанії виражені в значній мірі в колективному знанні співробітників, а також процедурах, які визначають особливий характер їх взаємодій. Таким чином, ключові компетенції можна вважати першопричиною конкурентних переваг компанії.

У своїй роботі [47] Г. Хамел і К. Прахалад, на основі представленої моделі «дерева» компетенцій, сформулювали основні положення концепції ключових компетенцій:

- ККП забезпечують реальні вигоди покупцям, доступ до різних ринків, їх складно зімітувати;
- ключові компетенції, насамперед, пов'язані із пошуком нових внутрішніх можливостей підприємства на основі аналізу його зовнішнього оточення;
- спроможність підприємства досягти своїх стратегічних цілей свідчить про наявність та розвиненість у нього компетенцій;
- основні рушійні сили створення ККП – управлінські процеси та процедури, організаційна структура, спільне бачення, тотожність;
- на створення компетенцій впливає певна «організаційна алхімія», яка є основою координованого розміщення активів і ресурсів;

- координація розміщення ресурсів та навичок має відбуватися не лише стосовно операційних процесів і дій, а також стратегії та культури;
- стратегія – це чіткий та усвідомлений орієнтир, який має бути зрозумілим кожному співробітнику підприємства, саме від спільного розуміння стратегічного бачення всередині компанії залежить ефективна реалізація стратегії.

Дослідники вважають, що ККП – це результат колективного досвіду діяльності компанії, форма існування, особливо що стосується координації дій з виробництва товарів (надання послуг) та інтеграції технологічних напрямів.

Д.В. Крейвенс і Н. Пірсі визначили ключові компетенції як сукупність знань і навиків, які використовує фірма в своїй діяльності і які дозволяють їй досягати ефективних результатів [43]. Тобто підприємство має визначитися із тим, що воно здатне робити краще, ніж конкуренти, які стійкі переваги має й надалі їх фінансувати та розвивати.

Подальшого розвитку теорія ключових компетенцій набула в працях Р. Гранта. Він вважає, що ККП є результатом попереднього досвіду, набутого з часів заснування компанії, перших етапів її становлення (умови створення компанії, її основну мету, функції та значення для економіки країни) [46, с. 175]. Такий ретроспективний аналіз дозволяє, на думку науковця, ідентифікувати здатності завдяки оцінці фактично досягнутих результатів, визначити обсяги зробленого, виявити рутинні процеси, накопичені за попередні періоди знання, зміни у знаннях і досвіді підприємства та їх вплив на ефективність діяльності загалом.

Вітчизняні дослідники також виявили прагнення визначити роль і місце компетенцій підприємства у забезпеченні його успішного розвитку. У розумінні ККП простежується декілька напрямків, хоч майже завжди основою їх формування дослідники називають знання, вміння та досвід

Так Н. Куденко визначала ККП як «високий рівень певного різновиду діяльності підприємства, який досягається шляхом навчання та накопичення досвіду; як сукупність навичок і вмінь підприємства, заснованих на його

сильних сторонах» [19]. Водночас авторка довела взаємозв'язок між сильними сторонами компанії, ключовими компетенціями, конкурентними перевагами та ключовими факторами її успіху в галузі. Вона зазначала, що компетенція не може виникати сама по собі, вона формується як результат певних зусиль та ефективної діяльності.

Взагалі, поняття знань і компетенцій останнім часом все частіше зустрічаються в наукових працях, присвячених вирішенню проблем адаптації до змін зовнішнього середовища та формування стійких конкурентних переваг. Саме знання та компетенції, які лежать в основі здатності підприємства здійснювати певний вид діяльності, називають джерелом його конкурентних переваг.

Так, наприклад в джерелах [21, 28], простежується підхід до розуміння ККП, заснований на унікальності суб'єкта господарювання, причому основою такої унікальності вважається кадровий складник підприємства. І.Ю. Мелушова слушно зазначає, що ККП є динамічним інструментом бізнесу, невід'ємною складовою частиною стратегічних ресурсів підприємства, які є відбиттям інтегрального результату взаємодії таких взаємопов'язаних елементів, як навички, індивідуальні технології та інші. В сукупності вони сприяють досягненню сталого рівня конкурентоспроможності та унікальності підприємства, враховуючи особливості його стратегії, корпоративної культури та стилю управління. При цьому, базис ККП утворюють ключові здібності персоналу [21, с. 59].

У цьому контексті цікавою є позиція ряду науковців, які, досліджуючи суть ККП, зробили висновок, що процес їх набуття підприємством напряму пов'язано з формуванням його інтелектуального капіталу, кожен елемент якого породжено людським знанням, вмінням і досвідом. Звідси необхідною умовою виникнення ключової компетенції виступає їх взаємодія, що й забезпечує отримання синергійного ефекту та володіння унікальним корпоративним знанням (рис. 1.2) [39].

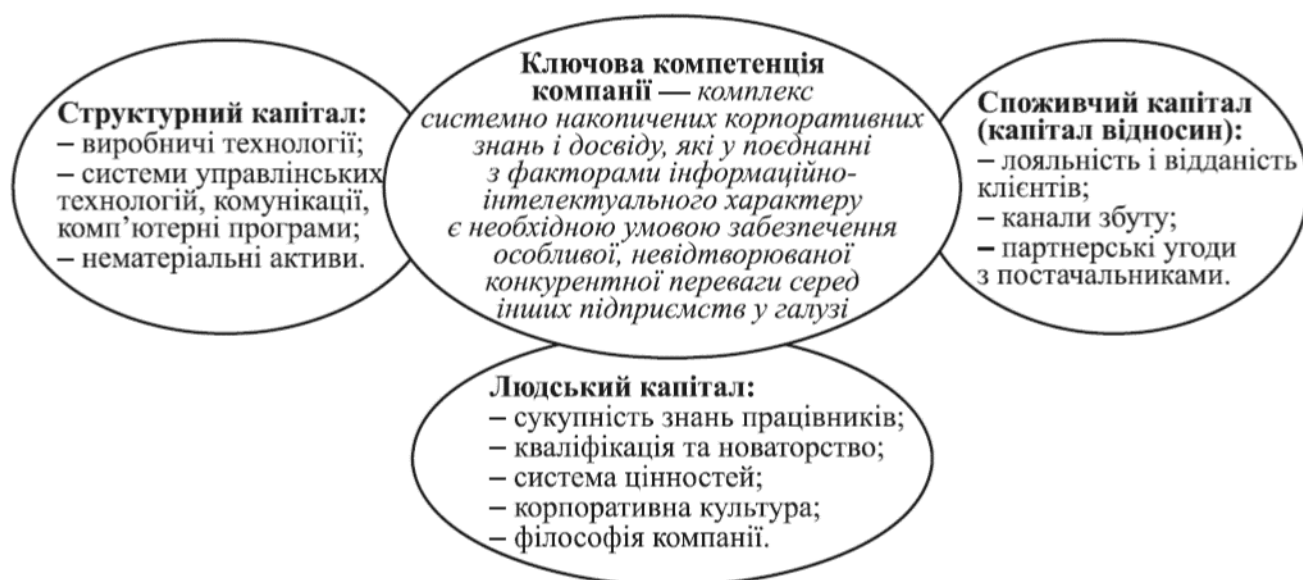


Рис. 1.2 – Взаємозв'язок ключових компетенцій та елементів інтелектуального капіталу [39]

Саме орієнтація на внутрішні інтелектуальні ресурси, на думку багатьох науковців [15, 31, 39 та ін.], і є основною концепцією ККП. «Компетенцію підприємства можливо досягти свідомими зусиллями, в результаті ефективної і тривалої роботи, необхідною умовою якої є відбір персоналу з потрібними знаннями та навичками, а також організація його колективної роботи з метою досягнення найбільш високих результатів. Тобто в якості основи формування ключових компетенцій виступає інтелектуальний капітал підприємства» [31].

Проте, більш популярною є позиція науковців, згідно з якою ККП належать також і до гармонізації технологічних напрямів роботи підприємства, і до його ресурсів, і до організації процесу створення цінності. Ключові компетенції можна ототожнити з клеєм, за допомогою якого скріплюються всі компоненти бізнесу. Водночас вони є рушійною силою розвитку нових його напрямів.

І. Отенко, розвиваючи теорію Г. Хамела і К. Прахалада, вважає ККП стратегічним потенціалом, сформованим на ресурсному, управлінському й організаційному рівнях, який являє собою сукупність ресурсів і компетенцій, які мають унікальні властивості та сприяють створенню і нарощуванню нових можливостей для ефективного функціонування й розвитку підприємства» [26, с. 71].

Автори [28] під ККП розуміють продукт, стан та/або результат стратегічного управління ресурсами, що є джерелом цінності підприємства та його продукту для споживача і забезпечує йому унікальність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі унаслідок відсутності можливостей у конкурентів щодо імітації чи копіювання цих ключових переваг.

В роботі І.Я. Іпполітової можна зустріти цілком розширене і детальне розуміння поняття «компетентність підприємства». Вона вважає його дворівневим: на основі набуття підприємством знань, навичок і досвіду у певній сфері (перший рівень), воно здатне виконувати функції у цій сфері, якнайкраще задовольняючи потреби споживачів (другий рівень). Вважаючи компетентності обов'язковою та невід'ємною частиною стратегічних активів суб'єкта господарювання, І.Я. Іпполітова пропонує таке визначення: «компетентності підприємства – це стратегічний ресурс, який поєднує у собі інтелектуальний капітал, організаційні, управлінські здібності та неповторну технологію, що дає змогу створювати конкурентні переваги підприємства та підтримувати його унікальність у зовнішніх конкурентних умовах» [15, с. 213].

В.А. Верба та О.М. Гребешкова вважають компетенції підприємства невід'ємною складовою частиною його стратегічних активів, що є віддзеркаленням комплексу колективного знання, здібностей та досвіду підприємства, а це в поєднанні з унікальною технологією дає можливість створювати, розвивати і підтримувати конкурентні переваги й забезпечувати унікальну відмітність цього підприємства у ринковому середовищі. При цьому найвищим рівнем компетенцій підприємства є його ключові компетенції, що саме й визначають цю унікальність та відмінність підприємства [7].

Ключовими компетенціями підприємства автори [7] вважають «неповторні і складно відтворювані знання, вміння, технології, ноу-хау тощо, що сформовані на основі досвіду функціонування компанії та забезпечують підприємству стійкі та довгострокові конкурентні переваги за рахунок створення додаткової споживчої цінності продукту (чи послуги) та підвищують захисні бар'єри на існуючому ринку» [7].

Постає питання: як може повноцінно конкурувати на ринку фірма-новачок, що вона може протиставити досвідченим компаніям, їх знанням і вмінням? На нашу думку, це може бути доступ даної фірми до унікальних ресурсів та інноваційних рішень у відповідній сфері діяльності. Підтвердження цьому можна знайти у джерелах [16, 18, 38].

Так О.В. Малигін зазначає, що наразі здобуття підприємством конкурентних переваг лише за ціновими та якісними параметрами не є стійким. Це пов'язано з процесами глобалізації бізнес-середовища, а також постійним розширенням інноваційних та інформаційних технологій. Тож компанії нині конкурують не лише створюваною продукцією, а й здатністю оновлювати та використовувати нові знання та інтелектуальні ресурси, що в подальшому втілюються в удосконаленій продукції та послугах [16, с. 213].

Такої ж думки дотримуються Г.О. Швиданенко й І.Ю. Ільченко. Ці науковці запропонували визначення, згідно з яким ККП – це потенційні стратегічні фактори успіху, трансформовані та виражені у кінцевому продукті, які стосуються параметрів, що мають вирішальне значення для споживача, а також призводить до збільшення ринкової капіталізації, впливаючи тим самим на позицію суб'єкта господарювання в конкурентній боротьбі. Таким чином, ключовою слід вважати таку компетенцію підприємства, яка дозволяє досягти нового стандарту діяльності в галузі [38, с. 180-181]. Очевидно, що даний підхід можна назвати новаційним із фокусуванням на капіталізації бізнесу.

Л.О. Кримська та О.В. Беляєва стверджують, що найбільш поширеними у світі є ККП в таких сферах, як: технологічні know-how; надійність процесів виробництва та збуту; зовнішні зв'язки і контакти [18, с. 10].

Вважаємо, що визначення, яке надає О.В. Вартанова, об'єднує попередньо наведені підходи і є найбільш універсальним: «Під компетенцією підприємства пропонується розуміти унікальну для підприємства сукупність знань, навичок, досвіду й організаційних зв'язків, які в поєднанні з ресурсами і технологіями формують основу для одержання підприємством конкурентних переваг і забезпечення його ринкового успіху. Компетенція підприємства матеріалізується

в інноваційних продуктах, процесах і послугах із новими споживчими властивостями» [6, с. 237].

На основі визначень О.В. Вартанової Г.О. Швиданенко, І.Ю. Ільченко, Л.О. Кримської та О.В. Беляєвої ми склали власне, яке, на нашу думку, найповніше розкриває сутність ККП: «Під **ключовими компетенціями підприємства** слід розуміти унікальну для підприємства сукупність знань, навичок, досвіду, організаційних зв'язків і зовнішніх контактів, які в поєднанні з ресурсами і технологіями формують основу для одержання підприємством конкурентних переваг і забезпечення його ринкового успіху. ККП матеріалізуються у високій споживчій цінності продуктів (товарів та/або послуг), інноваційних підходах до їх створення, що дозволяє якнайкраще задовольнити потреби споживачів і досягти найвищого стандарту діяльності в галузі».

Аналізуючи літературні джерела з даної проблематики, ми помітили, що для характеристики одних і тих же її аспектів одні автори використовують категорію «компетентність», а інші – «компетенція». Для розмежування смислового значення цих понять ми звернулися до статей [2, 9] і обрали аргументацію М.С. Голованя, яка нам найбільше імпонує. На його думку, ці категорії «знаходяться у різних площинах: поняття «компетенції» пов'язане зі змістом сфери діяльності, а «компетентність» стосується особи, характеризує її здатність якісно виконувати певну роботу. [9, с. 230].

Автори [28] узагальнили думки науковців щодо характерних рис, властивих ККП. На основі аналізу існуючих підходів до визначення даної категорії, ми доповнили їх і представили у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Характерні риси ключових компетенцій підприємства (ККП)

Автор	Характерні риси
1	2
Верба В.А., Гребешкова О.М. [7]; Кох Р. [50]	в основі ККП лежать стратегічні ресурси (стратегічні активи [7], стратегічний потенціал [50]);
Куденко Н.В. [19]; Швиданенко Г.О., Ільченко І.Ю. [38]	ККП – джерело зростання прибутків [19, с. 229] та приросту капіталізації компанії [38]
Швиданенко Г.О., Ільченко І.Ю. [38]; Вартанова О.В. [6]	ККП носить інноваційний характер, який матеріалізується у продуктах, процесах і послугах компанії й дозволяє їй досягти нового стандарту діяльності в галузі

Продовження табл. 1.1

1	2
Кох Р. [50]	ККП формуються в певних сприятливих умовах розвитку корпоративної культури
Кох Р. [50]	унікальність та неможливість їх імітації чи копіювання. «Якщо ключові компетенції можна зімітувати, вони не прослужать довго, тому такі ККП не варто розвивати [50, с. 73]»
Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. [39]	До ключових належать ті компетенції, які є основою більшості властивостей товарів і послуг підприємства. ККП не є бухгалтерським активом, вона не підлягає зношенню, а навпаки – з часом їх цінність і досконалість збільшується. З іншого боку, в певних ринкових умовах вона може втратити своє значення для компанії, навіть під час відновлення активів компанії
Приймак Н.С., Ніколайчук О.А., Олініченко І.В. [28]; Куденко Н.В. [19]	ККП тісно пов'язані із формуванням конкурентних переваг та довгострокової конкурентоспроможності компанії: «ключові компетенції компанії є основою для створення стійких конкурентних переваг компанії» [28, с. 125]; «ключова компетенція забезпечує конкурентоспроможність підприємства і є її важливим ресурсом, який утворює сильну сторону підприємства» [19, с. 229]
Кучеренко С.К. [20]	орієнтація ключових компетенцій на такий внутрішній ресурс підприємства, як сформовані (колективно чи індивідуально) знання, навички і досвід, що в результаті безперервного і тривалого накопичення утворюють комплекс корпоративних знань
Приймак Н.С., Ніколайчук О.А., Олініченко І.В. [28]	ККП мають певні особливості й відмінності формування та розвитку у товарному виробництві та у сфері послуг. Результатом управління ККП в товарному виробництві є унікальні характеристики продукції, та/чи способів її просування на ринку (у тому числі післяпродажний сервіс). Що стосується сфери надання послуг, то результатом управлінського впливу стає таке джерело унікальної цінності послуги для споживача, як сукупність використовуваних ресурсів, способів надання послуг та інструментів їх сполучення [28, с. 125]

Джерело: розроблено автором на основі аналізу літературних джерел

Виникає питання: які з потенційних компетенцій можна віднести до ключових? Відповідь на нього надає у своєму визначенні професор Н.В. Куденко зазначивши, що «підприємство може мати досвід у багатьох видах діяльності, але ключовими є лише ті компетенції, які забезпечують сильну конкурентну позицію і високий рівень прибутковості» [19, с. 229].

У джерелі [44] виділяються три основних критерія визначення ККП, які дадуть підприємству вагому конкурентну перевагу:

1) ККП повинна володіти потенціалом щодо освоєння широкого спектру ринків;

- 2) ККП має давати клієнту вигоду від споживання кінцевого продукту;
- 3) ККП повинна бути дорогою і важкою для копіювання та наслідування.

Схожа позиція простежується у визначенні, яке надав С.М. Клименко: «ключові компетенції – це сукупність навичок і технологій, які базуються на явних та прихованих знаннях, забезпечують формування системи цінностей у клієнта, є оригінальними стосовно конкурентів і відкривають доступ до нових ринків. Їх важко імітувати. Управління ресурсами компанії приймає форму ключових компетенцій, якщо відбір і комбінацію ресурсів вона здійснює краще, швидше й оригінальніше порівняно з конкурентами. ККП повинні стабільно забезпечувати ресурсну асиметрію та конкурентні переваги відносно суперників на ринку. Можливість відтворення ключової компетенції конкурентами веде до її знецінення [16].

Г.О. Швиданенко та Н.В. Ревуцька до ключових відносять компетенції, які є основою більшості властивостей товарів і послуг підприємства [39], завдяки яким воно здатне збільшувати споживчу цінність свого продукту, освоюючи нові ринки його збуту. Такі ККП підвищувати складність та навіть унеможливають копіювання відповідних навичків збоку конкурентів (рис. 1.3).

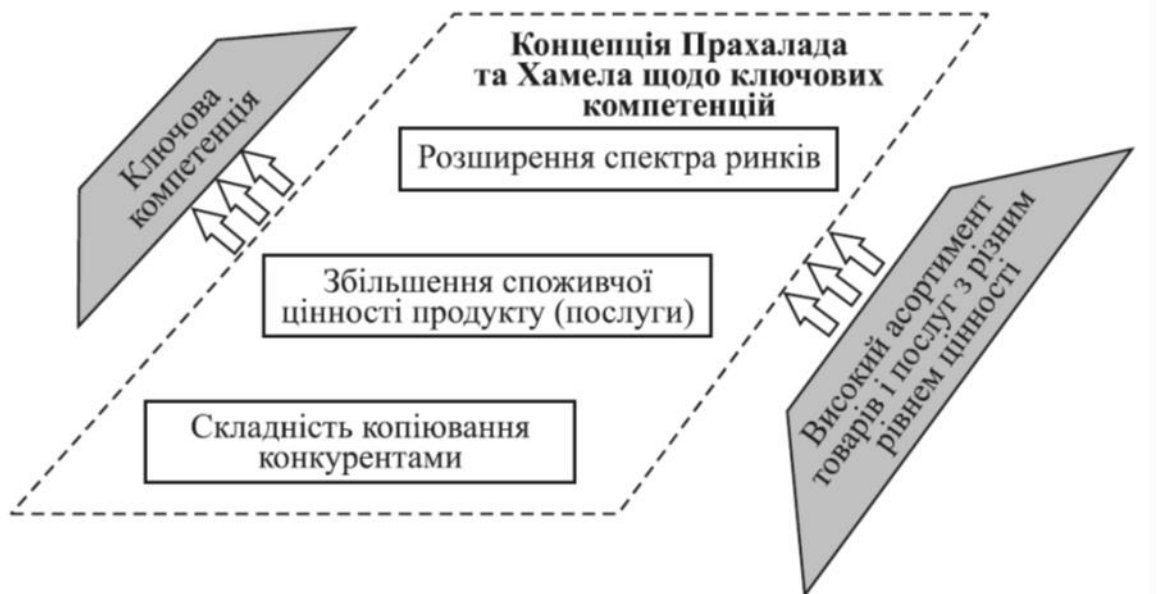


Рис. 1.3 – ККП як джерело більшості властивостей товарів і послуг [39]

Тому серед усієї наявної у підприємства множини компетенцій, ключові відрізняються ступенем (якістю і кількістю) сформованих на їх основі інноваційних властивостей продукції і послуг, що мають цінність для споживача.

Ключові компетенції мають певні наслідки впливу на результати діяльності підприємства [39, с. 156]:

- надають можливість реального або потенційного доступу до широкого спектру ринків;
- забезпечують максимальну споживчу вартість кінцевому продукту підприємства, тобто його цінність для споживача;
- мають синергійну природу, оскільки основою формування ККП може виступати стратегічна взаємодія споживачів, постачальників, бізнес-партнерів та інших суб'єктів ринку;
- унікальність, забезпечена особливою комбінацією можливостей компанії та її ресурсів;
- складність імітації (копіювання) конкурентами;
- здатні підсилювати дієвість стандартних компетенцій компанії.

Кількість ККП не може бути великою. Як зазначили К. Прахалад і Г. Хемел, «дуже не багатьом компаніям вдається здобути світове лідерство, маючи більше ніж 5-6 ключових компетенцій. Підприємство, яке декларує понад 20 ключових компетенцій, насправді їх не має» [47, с. 117].

1.2 Класифікація компетенцій

У науковій літературі можна зустріти декілька підходів до класифікації сукупних компетенцій підприємства.

Ю. Суханюк і С. Яковенко в роботі [33], аналізуючи компетенції, розглядають два основні їх рівні: індивідуальний та рівень компанії. М.В. Лукутіна та А.Е. Хачатуров ставлять акцент на концепції створення цінності спільно компанією і споживачем на основі злиття воедино їх ролей та ініціатив [8]. Виходячи з цієї позиції, на думку названих авторів, необхідно чітко визначити індикатори реалізації і розвитку кожної компетенції. Я. Папула та Я. Волна в [53]

поділяють компетенції на відтворювані та специфічні, наголошуючи, при цьому, що відтворювані можуть бути придбані або скопійовані конкурентами.

На думку більшості провідних науковців [7, 15, 39], можна виділити п'ять рівнів компетенцій:

1) *професійні* – компетенції окремого працівника, що їх формують базові знання, здібності та вміння особистості;

2) *посадові компетенції (рольові)* – визначають трудову й соціальну активність кожного члена колективу в групах під час організації та здійснення спільної діяльності при виконанні виробничих завдань;

3) *функціональні* – передбачають здатність підсистем підприємства здійснювати виробничі та комерційні функції з максимальною ефективністю;

4) *стратегічні* – відбивають визначальні характеристики підприємства як учасника ринкових відносин, як бізнес-системи, націленої на довгострокове функціонування у ринковому середовищі;

5) *ключові* – відбивають визначальні характеристики підприємства як генератора та носія унікальних корпоративних знань і досвіду, що визначають його неповторність і відмітність та сприяють досягненню стійкої конкурентної переваги на ринку.

В.А. Верба та О.М. Гребешкова цілком слушно вважають, що подібне розуміння природи компетенцій підприємства створює своєрідне методологічне підґрунтя для дослідження їх профілю [7].

Г. Швиданенко та Н. Ревуцька пропонують поділити всю сукупність компетенцій підприємства на види в межах таких ознак [39, с. 156]:

1. За сферою прояву:

а) *внутрішні компетенції*, які включають частину корпоративних знань, що забезпечують:

– здатність управляти процесами створення, використання і розвитку нау-
хау та технологій;

– можливість створювати продукцію (послуги) високої споживчої вартості й конкурентоспроможності;

- наявність ефективних і відпрацьованих бізнес-процесів (наприклад, логістики, управління проектами, збуту тощо);

- наявність висококваліфікованого персоналу, щодо якого існує дефіцит на ринку і на підготовку якого потрібні тривалий час, кошти тощо.

б) *зовнішні компетенції* включають:

- здатність організувати відмітну систему зв'язків із споживачами, постачальниками, посередниками;

- досвід лобіювання бізнес-інтересів підприємства в державних органах влади;

- здатність організувати стабільну і плідну співпрацю з інвесторами, фінансовими та кредитними установами щодо фінансування діяльності;

2. За унікальністю та силою впливу:

а) *стандартні (базові) компетенції* відбивають низку знань, вмінь і досвіду підприємства, необхідну для здійснення його діяльності на певному ринку. Такими компетенціями повинна володіти кожна конкуруюча компанія даного ринку. В разі їх відсутності або втрати, компанія змушена буде залишити його;

б) *ключові компетенції* – мають статус компетенцій вищого порядку, вони напряду впливають на створення цінності продукту чи послуги для споживача, є найвищим рівнем утілення корпоративних знань підприємства і дозволяють підвищувати ефективність використання інших компетенцій шляхом їх організації та управління.

Т. Дюран у [45] пропонує ряд підходів до класифікації компетенцій, розділяючи їх на:

- «мовчазні» (вербальні) та «промовлені» (декларовані), стверджуючи, при цьому, що не всі знання і навички, інтегровані в процеси компанії, можна виразити словами;

- «індивідуальні» й «колективні»: індивідуальні компетенції можуть функціонувати окремо від колективних, разом із тим, знання, досвід і вміння кожного працівника наповнюють колективні компетенції, на основі яких формуються цінностей компанії та її корпоративна культура;

– «позитивні» й «негативні». Позитивні компетенції вважаються активом компанії. Негативні – це ті здібності та потенційні можливості, які компанія має, але не використовує, внаслідок чого вона несе втрати;

– «матеріальні» й «нематеріальні». До перших належать матеріальні активи підприємства (будівлі, обладнання, товари тощо), до других – нематеріальні ресурси й активи (наприклад, торговельна марка, ноу-хау, гудвіл та інші об'єкти інтелектуальної власності);

– «випадкові/намічені» й «демонстровані/потенційні»: підприємство, яке, завдяки своїм ключовим компетенціям, успішно функціонує на певному ринку, може з таким же успіхом працювати й на інших ринках, на яких є цінними ті ж самі компетенції.

Л.В. Временко і Д.В. Кондратенко у статті [8] запропонували класифікацію ключових компетенцій підприємства, яка враховує потреби споживачів та життєвий цикл його продукту (*рис. 1*). Вона включає класифікаційні ознаки, які частково співпадають із тими, які запропонував Т. Дюран:

- матеріальні та нематеріальні;
- наявні та потенційні;
- вербальні та декларовані;
- індивідуальні та корпоративні;
- ринкові та ресурсні;
- зовнішні та внутрішні.

Г.Ф. Азаренков і Каткова К.В. в роботі [1], дослідили теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством на основі його ключових компетенцій. В результаті вони запропонували таку класифікацію ККП, в основі якої лежать ті або інші джерела їх утворення:

- монопольна або лідируюча позиція на ринку;
- наявність унікального виробничого обладнання і технологій;
- стійке і стабільне фінансове становище;
- інноваційна активність й розвинена база наукових досліджень;

- кваліфікований персонал;
- вигідне географічне розташування;
- найсучасніша система управління якістю;
- позитивний досвід зовнішньоекономічної діяльності;
- унікальна організаційна культура;
- стратегічне партнерство;
- позитивна ділова репутація.

Фактично, будь-яка компанія, яка піклується про розвиток ККП на основі використання певної частини з перелічених вище джерел їх утворення, отримує можливість, завдяки цьому, успішно конкурувати на цільовому ринку.

Сукупність ККП в їх взаємодії та розвитку забезпечує його сталий розвиток і конкурентоспроможність за рахунок досягнення підприємством:

- *синергетичного ефекту*, який означає, що ефект спільних дій є набагато більшим, ніж проста сума індивідуальних зусиль. Відома формула синергії: $2+2=5$;

- *ефекту емерджентності* – важливої властивості системи, яка означає, що взаємозв'язані елементи системи у своєму сукупному функціонуванні сприяють появі і розвитку її якісно нових функціональних властивостей, які не могли б з'явитися без об'єднання цих елементів. Наприклад, в емерджентних системах унікальні знання кожної людини стають корисними для групи, роблячи її сильнішою. Оскільки під час обговорення ідей і проєктів відбувається обмін знаннями і досвідом. Тому емерджентність можна вважати ще одним ресурсом системи.

1.3 Ключові компетенції підприємства як основа його конкурентоспроможності

Необхідною умовою сталого й ефективного функціонування вільного ринку є конкуренція, яка є ключовим чинником, що визначає напрямки формування та шляхи реалізації стратегії будь-якої компанії на цьому ринку. Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності, кожне підприємство має

трансформувати свої бізнес-процеси з метою досягнення лідируючих позицій на ринку.

Тому в сучасних економічних джерелах, присвячених проблемам стратегічного успіху підприємства в умовах інтенсивного конкурентного середовища, значна увага приділяється чинникам цього успіху, зокрема ключовим компетенціям, що лежать в основі формування конкурентних переваг підприємства (рис. 1.5) [16].

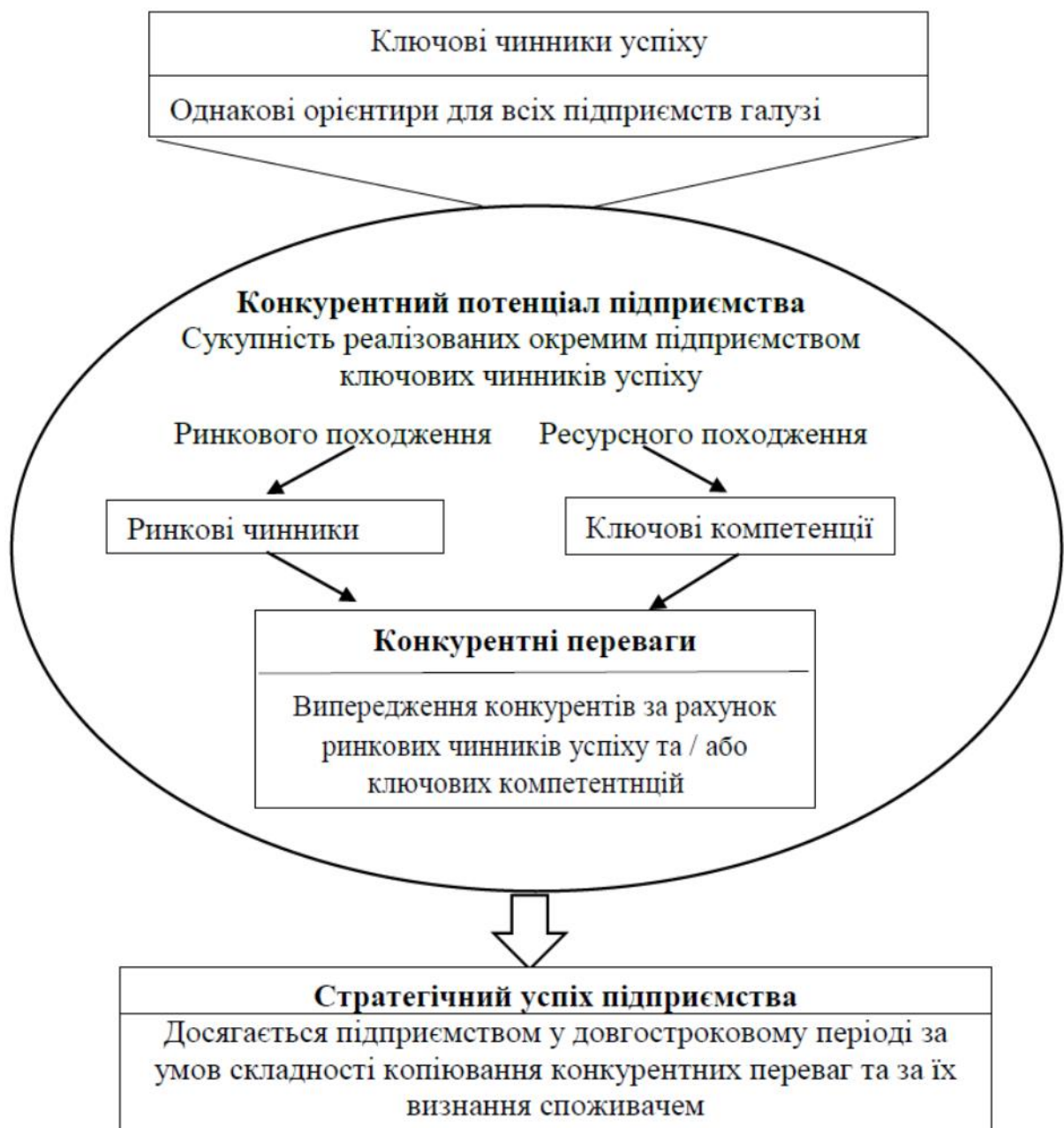


Рис. 1.5 – Формування конкурентних переваг на підприємстві [16]

«Ключова компетенція – це те, що компанія може робити краще за інших, вона дозволяє їй створювати продукти, відмінні від тих, що виробляють конкуренти, забезпечуючи тим самим конкурентну перевагу компанії» [55, р. 15].

Під конкуренцією слід розуміти суперництво між учасниками ринку у прагненні отримати найвигідніші умови щодо виробництва та реалізації продукції (послуг), і, в кінцевому рахунку, за отримання найбільшого прибутку галузі. Це сила, яка активізує економічний інтерес компанії, мобілізує її підприємницький потенціал, сприяючи їх максимальній реалізації [36, с. 149].

Боротьба на ринку конкуруючих компаній за споживача і досягнення, завдяки їй економічного успіху – це об'єктивний закон ринку.

Існування конкуренції зумовлює потребу звернутися до категорії, яка є похідною від неї, а саме до поняття «конкурентоспроможність». Його сутність в інтерпретації різних авторів представлено у табл. А.1 дод. А.

Усі ці підходи мають певні недоліки, а саме: одні з них залишають поза увагою вплив зовнішнього середовища підприємства, інші концентруються на певних вузьких аспектах конкурентоспроможності (на фінансовому, виробничо-господарському чи на перерозподілі коштів). Деякі ж автори, як наприклад П. Беленький навпаки, надають занадто широке визначення, яке «не відбиває у повній мірі сутності поняття конкурентоспроможності» [29, с. 57].

Враховуючи тісний зв'язок між економічною конкуренцією та конкурентоспроможністю, А.М. Пужай-Череда правомірно визначає останню як динамічну категорію, що характеризує здатність певного об'єкту (держави, галузі, підприємства) займати ринкову нішу і міцно утримувати свої позиції, адаптуючись до змін зовнішнього середовища та забезпечуючи тим самим власні конкурентні переваги [29, с. 57]. Саме динамічність та багатогранність категорії «конкурентоспроможність підприємства», яка залежить від багатьох чинників, властивих певному конкретному ринку, і пояснює різноманітність точок зору авторів щодо визначення даної дефініції.

Розглядаючи співвідношення таких понять, як компетенція і конкурентоспроможність, І. Балабанова визначає конкурентоспроможність як

узагальнюючу оцінку конкурентних переваг, які підприємство отримує завдяки раціональному конкурентному поведженню. У свою чергу, раціональне конкурентне поведження авторка розглядає як певні дії і способи поведження підприємства, що у тих чи інших конкурентних ситуаціях забезпечують йому досягнення намічених цілей, реалізацію запланованих конкурентних стратегій і сприяють зміцненню конкурентних позицій [3, с. 80].

Таким чином, І. Балабанова використовує поняття «конкурентна компетенція», під якою розуміє «здатність підприємства до ефективного використання конкурентного потенціалу на основі наявних маркетингових знань, умінь і навичок застосування різних маркетингових методів, що забезпечує йому раціональне конкурентне поведження» [3, с. 80]. До найбільш істотних характеристик конкурентних компетенцій авторка відносить цільову орієнтацію, ситуаційну специфічність і доцільну раціональність поведження у визначеному конкурентному середовищі.

На нашу думку, будь-яку ключову компетентність підприємства можна вважати конкурентною, оскільки відповідно до визначення, яке ми надали в попередньому розділі, ККП формують основу для одержання підприємством конкурентних переваг і забезпечення його ринкового успіху. Тому, на противагу точці зору І. Балабанової, вважаємо, що ключові (як і конкурентні) компетентності формує більш різноманітніша сукупність знань, умінь, навичок і методів, ніж лише маркетингові.

Натомість, можна погодитись із думкою деяких авторів, які трактують конкурентну компетенцію як здатність об'єкта (людини, підприємства) ефективно взаємодіяти зі своїм оточенням і стверджують, що конкурентна компетенція має забезпечувати ефективну конкурентну взаємодію об'єкта [48, с. 259]. А от думку авторів, які цю здатність підприємства ототожнюють з його конкурентоспроможністю, вважаємо хибною. Оскільки «ключова компетентність» і «конкурентоспроможність» – це різні категорії, причому перша лежить в основі другої.

Узагальнюючи вищесказане, можна зробити висновок, що ККП ґрунтується на наявному у підприємства конкурентному потенціалі і сприяє формуванню його конкурентних переваг та, в кінцевому рахунку, конкурентоспроможності на певному цільовому ринку.

Розглядаючи компетенції як об'єкт стратегічного управління та джерело формування конкурентних переваг, С.О. Рекіянов запропонував поняття «стратегічна компетенція», яка являє собою компетенцію найвищого порядку, що виникає як результат взаємодії інших компетенцій підприємства. Стратегічна компетенція – це унікальна сукупність знань, умінь та ресурсів компанії, які знаходять відбиття у створенні нових продуктів та є джерелом конкурентних переваг [30].

Ряд дослідників, визначаючи категорію «ключова компетентність» роблять висновок, що наявність у підприємства ключових компетенцій не лише забезпечує йому конкурентні переваги, а й призводить до розвитку й укріплення його стратегічної гнучкості.

Під гнучкістю організації розуміють її «здатність своєчасно і з найменшими витратами реагувати на зміни середовища, головними з яких є зміни вимог і переваг споживачів». Це поняття означає здатність об'єкта з легкістю змінюватися та пристосовуватися до нових обставин. Вона відбиває таку його властивість, як стійкість, завдяки якій об'єкт не зазнає деструктивних змін [18].

Мета стратегічної гнучкості полягає в коригуванні внутрішнього середовища і зовнішньої політики компанії так, щоб коливання в галузі не викликали у даної компанії значних втрат, а, навпаки, сприяли створенню додаткових можливостей для одержання додаткових вигід, у тому числі за рахунок набуття нових знань. Гнучкі підприємства є прибутковими за рахунок здатності ефективно конкурувати, адаптуватися до проявів невизначеності і ризику, швидко реагувати на вимоги ринку. Ефективність і результативність їх функціонування забезпечується компетенціями і внутрішнім саморозвитком.

Проявами гнучкої адаптації є перехід фірми в інший і навіть новий для себе стан з мінімальними витратами на пристосування до нього та мінімальними

втратами ефективності, використання для цього внутрішніх можливостей адаптації та/або потенціалу й мінімізація тривалості маневрування.

Як правило, гнучкі в стратегічному плані компанії мають гнучку організаційну структуру, є інноваційно орієнтованими та володіють певними ключовими компетенціями. Досвід функціонування закордонних компаній-лідерів своїх галузей, свідчить: найбільшого успіху досягли ті з них, що змогли виробити та реалізувати власні ключові компетенції. Усі світові лідери мають достатньо яскраво виражений набір ключових компетенцій (табл. А.2 дод. А). Хоч далеко не завжди вони відкрито декларують це в рекламних проспектах. Компанія може зміцнити свої ринкові позиції, використовуючи свої знання, вміння та зв'язки. Найбільш поширеними у світі вважаються ККП у таких сферах:

- know-how у сфері технології;
- надійність процесів виробництва та реалізації продукції (послуг);
- налагоджені зовнішні зв'язки і контакти.

У зв'язку з посиленням конкуренції не лише на регіональних, а й на глобальних ринках, вітчизняні підприємства повинні збільшувати свою стратегічну гнучкість та, відповідно, посилювати конкурентоспроможність на ринку.

Д. Кревенс також вважає, що в основі конкурентоспроможності компанії лежить необхідність вироблення ключових компетенцій, зумовлених конкурентними перевагами. Останні мають характеризувати такі якості, як:

- *універсальність*, що означає можливість використання переваги в різних ситуаціях;
- *унікальність*, тобто утруднення їх відтворення або повторення конкурентами [43].

Вище уже зазначалося, що процес набуття підприємством ключових компетенцій напряду пов'язано з формуванням його інтелектуального капіталу, який відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Дійсно, в умовах техніко-економічної парадигми на зміну традиційного способу формування конкурентних переваг приходять когнітивний, що являє собою

економіку знань. Якщо в основі традиційного підходу лежить ефективне використання матеріальних ресурсів, то когнітивний насамперед орієнтований на використання компетенцій компанії та її інтелектуального потенціалу.

За словами Л.В. Временко і Д.В. Кондратенко, «інтелектуальний капітал – це ресурс, який характеризує знання, інтелектуальний потенціал організації та є одним із нових критеріїв визначення її конкурентоспроможності» [8, с. 404].

Основу інтелектуального капіталу підприємства становлять співробітники – фахівці своєї справи, їхні знання, здібності, уміння, професійні навички тощо. Це також поєднання людських, професійних, організаційних, управлінських способів і методів діяльності та управління компанією.

Узагальненням вищезазначеного може служити таке визначення: *конкурентоспроможність підприємства* – це здатність даного підприємства сформулювати конкурентні переваги, засновані на його ключових компетенціях та інтелектуальному капіталі та спрямовані на реалізацію стратегії щодо створення конкурентоспроможних продуктів та/або послуг, затребуваних ринком для задоволення конкретних споживчих потреб.

Таким чином, ключові компетенції компанії – це те, що вона може робити краще за своїх конкурентів, базуючись на власних можливостях і ресурсах, що надають бізнесу стратегічних переваг. Відповідно до сучасної теорії управління, для досягнення успіху в конкурентній боротьбі, бізнес має визначати, використовувати та розвивати свої ключові компетенції.

Керівництво повинне працювати у напрямку *підвищення* цінності своєї компанії шляхом розробки стратегічної архітектури, спрямованої на запобігання фрагментації ключових компетенцій; *заохочення* персоналу як носія ККП; *забезпечення* розвитку технологічних компетенцій корпоративними ресурсами; *розробки* та реалізації на цій основі конкурентних переваг та ефективної конкурентної стратегії для задоволення споживчих потреб цільового ринку і перемоги в конкурентній боротьбі.

1.4 Ідентифікація та формування ключових компетенцій компанії

Як зазначалося вище, автори наукових джерел [15, 31, 39 та ін.] розглядали компетенції підприємства як необхідні компоненти інтелектуального капіталу, зокрема, відповідно до підходу Г. Нагорняк, в системі розвитку його конкурентних переваг [22]. Пошук можливостей управління компетенціями привів дану авторку до відомої концепції «організація, що навчається». Суб'єкти господарювання взяли її на озброєння, стикнувшись з високою динамічністю змін, які відбувалися у зовнішньому середовищі функціонування наприкінці XX – початку XXI сторіччя. Концепція передбачає, що, у ході навчання, компанія опановує ті навички, які раніше вона не мала, заново формує своє бачення нинішнього й майбутнього та свого місця у них. При цьому процес навчання охоплює не лише окремі працівники, а й усе підприємство в цілому.

Відмінні риси підприємства, яке навчається, полягають у тому, що воно створює умови для освіти, розвиток мислення й удосконалення навичок усіх працівників, безперервно проводить процес трансформації, справляючи, тим самим, позитивний вплив на своє конкурентне середовище. Освіта у такій фірмі має форму не лише тренінгів, семінарів (в лабораторіях, навчальних центрах), стажувань (в навчальних закладах та на інших підприємствах), а й відбувається безпосередньо у ході виробничого процесу під час обміну знаннями, досвідом та взаємної підтримки. При цьому, процес навчання є безперервним протягом усієї трудової діяльності і сприяє У табл. А.3 дод. 3 наведено порівняну характеристику підприємства, яке самонавчається на противагу традиційному підприємству.

Формування компетенцій підприємства – це не одномоментний процес. Він відбувається протягом певного проміжку часу і, за ствердженням авторів [39], охоплює кілька етапів.

На *першому етапі*, як правило, відбувається процес набуття й накопичення нових знань в умовах жорсткої конкуренції між компаніями за можливість першими заволодіти унікальними активами на ринку праці (залучення

кваліфікованого персоналу) та/або на ринку інтелектуальної власності (патенти, ліцензії тощо).

Другий етап охоплює формування компетенцій всередині компанії через інтеграцію і синтез набутих корпоративних знань. В результаті створюється ключова компетенція, яку можна використати в суміжних сферах та галузях, а також для диверсифікації діяльності.

Одним з напрямків інтеграції знань і досвіду є створення стратегічних альянсів між різними компаніями у певній сфері, в результаті чого формується нова цінність для споживача. Прикладом може служити успішний альянс компаній Sony та Ericson. Кожна з них має компетенції у своїй сфері діяльності, об'єднавши які дані компанії створили нові знання і споживчу цінність.

На *третьому етапі* відбувається матеріальне втілення компетенцій компанії у її виробничих, організаційних та управлінських процесах, а також в окремих частинах продукту (послуги), виробництво яких ґрунтується на ККП. Такий продукт (послугу) Г. Хамел і К. Прахалад назвали ключовим.

На *четвертому етапі* відбувається втілення ККП в кінцевому продукті (послузі), який, маючи унікальну споживчу цінність, забезпечує тим самим довгострокову й міцну конкурентну перевагу компанії на певному ринку.

На думку Г.Ф. Азаренкова та К.В. Каткової, з метою виокремлення ККП можна скористатися маркетинговими технологіями, такими як бенчмаркінг, на основі маркетингового аудиту діяльності підприємства та ознайомлення з компетенціями кращих бізнес-практик конкурентів [1, с. 85].

Приклади ключових компетенцій деяких відомих світових лідерів подано в табл. А.2 дод. А.

Автори [1] запропонували такі етапи виявлення ККП:

Етап 1 передбачає проведення повного аналізу стану ресурсів підприємства та визначення джерел потенційних конкурентних переваг, у результаті чого створюється перелік компетенцій компанії.

Етап 2 включає проведення відбору ресурсів, так чи інакше пов'язаних із вимогами, висунутими до ККП. При цьому кожний вид ресурсу має бути

унікальним, важко копіюваним і забезпечувати підприємству конкурентну перевагу.

Етап 3 відзначається формалізацією стратегії розвитку компанії на основі виділених ККП, перетворенням компетенцій на показники висунутих стратегічних цілей її розвитку, які необхідно досягти.

Дійсно, для успішного функціонування на ринку підприємство має не лише визначити необхідні для цього компетенції, а й привести їх у відповідність власним стратегічним цілям з метою забезпечення подальшого розвитку на засадах управління своїми ККП.

Для того, щоб виокремити наявні та ідентифікувати потенційні компетенції керівництво підприємства повинне відповісти на такі запитання [39, с. 165-166]:

- якими мають бути ККП для забезпечення стійких конкурентних переваг?
- які із наявних ККП необхідно розвивати й вдосконалювати?
- як розвинути наявні та сформувати нові компетенції?

Автори [39] виокремлюють два основні *етапи ідентифікації ККП*.

- *Етап I – оцінювання*, який охоплює такі види діяльності:

1) визначення усіх наявних компетенцій, що являють собою сукупність корпоративних знань і досвіду стосовно:

- доступу до ринків (управління розробкою бренду, маркетингом, логістикою, розподілом, технічною підтримкою);
- довіри з боку споживачів (якість, політика ціноутворення, поставки за принципом «точно на свій час» тощо);
- функціональності (інвестиції у розвиток продукту, що надає споживачам вагомі переваги в експлуатації, які не мають аналогічні продукти конкурентів);

2) поглиблене внутрішнє оцінювання:

- кореляційного зв'язку між існуючим і бажаним рівнем компетенцій;
- сили впливу компетенцій підприємства на формування його конкурентних переваг та визначення їх відносного потенціалу. Таку оцінку мають здійснювати фахівці підприємства шляхом порівняння з конкурентами (які

досягли відчутних успіхів у застосуванні компетенцій) або з еталонним набором компетенцій, яким може володіти потенційний конкурент даного підприємства;

3) оцінка впливу кожної компетенції на формування високої споживчої цінності продукту компанії. Така оцінка є найважливішим етапом є аналізу. Її слід починати з опитування споживачів, їхніх пріоритетів щодо якісних та цінових характеристик продукту;

4) встановлення «історичних» ККП, сформованих компанією в минулому, які здатні підтримувати досягнуті нею позиції.

• *Етап II – формування стратегічного завдання* – включає:

1) виокремлення компетенцій довгострокового впливу, які можуть стати основою подальшого стратегічного розвитку підприємства. Його мета, як активного гравця у довгостроковій перспективі, полягає у використанні ККП для якісних галузевих перетворень й ефективної трансформації бізнес-моделі компанії.

2) аналіз «портфеля» компетенцій на основі використання багатофакторного порівняльного аналізу і методики побудови матриць. Здійснюється оцінка взаємозв'язку кожної компетенції з потрібними для діяльності підприємства ресурсами, її вплив на якість бізнес-процесів і формування споживчої цінності продукту. Компетенція, яка синтезує усі інші компетенції, слід ідентифікувати як ключову.

Дослідження компетенцій компанії також повинне охоплювати фінансові показники формування ККП. Мета стратегічного аналізу ККП полягає у виявленні і пропозиції підґрунтя для формування його ефективної бізнес-моделі, здатної забезпечити створення та підтримку стійких конкурентних переваг.

Алгоритм стратегічного планування на основі ККП представлено на рис. 1.6.

В основі стратегічного планування повинні лежати результати ранжування компетенцій, виконаного відповідно до внутрішніх і зовнішніх умов діяльності підприємства як бізнес-системи.



Рис. 1.6 – Загальний алгоритм ідентифікації ключових компетенцій [39]

Компетенції напряму залежать від здатностей і можливостей підприємства. Здатності опосередковано обумовлені ресурсами підприємства, а також їх комбінаціями. Потреба в ресурсах, у свою чергу, визначається споживчими властивостями продукції (послуг). Таким чином, автори [39] пропонують аналітичний ланцюжок, представлений на рис. 1.7.



Рис. 1.7 – Послідовність аналізу ККП [39]

Слід зазначити, що сам процес створення ККП є досить тривалим. Для нього компанії може знадобитися не одне десятиріччя цілеспрямованих зусиль, спрямованих на отримання й накопичення унікальних знань, вмінь і досвіду у своїй сфері діяльності. Тому, на відміну від матеріальних і трудових ресурсів, ККП не можна придбати за рахунок одноразових фінансових інвестицій.

Крім того, розвиток ККП не обов'язково залежить від розміру витрат на дослідження й розробку нових продуктів, відмінних від конкурентних. Скоріше це

означає визначення власної компетенції і стимулювання її нарощування. Вважається, що розвиток ККП є річчю набагато амбітнішою, ніж звичайне об'єднання потужностей чи знань окремих одиниць бізнесу компанії.

Кінцевим етапом процесу ідентифікації компетенцій є створення системи ККП як основи формування стійких конкурентних переваг (рис. 1.8).

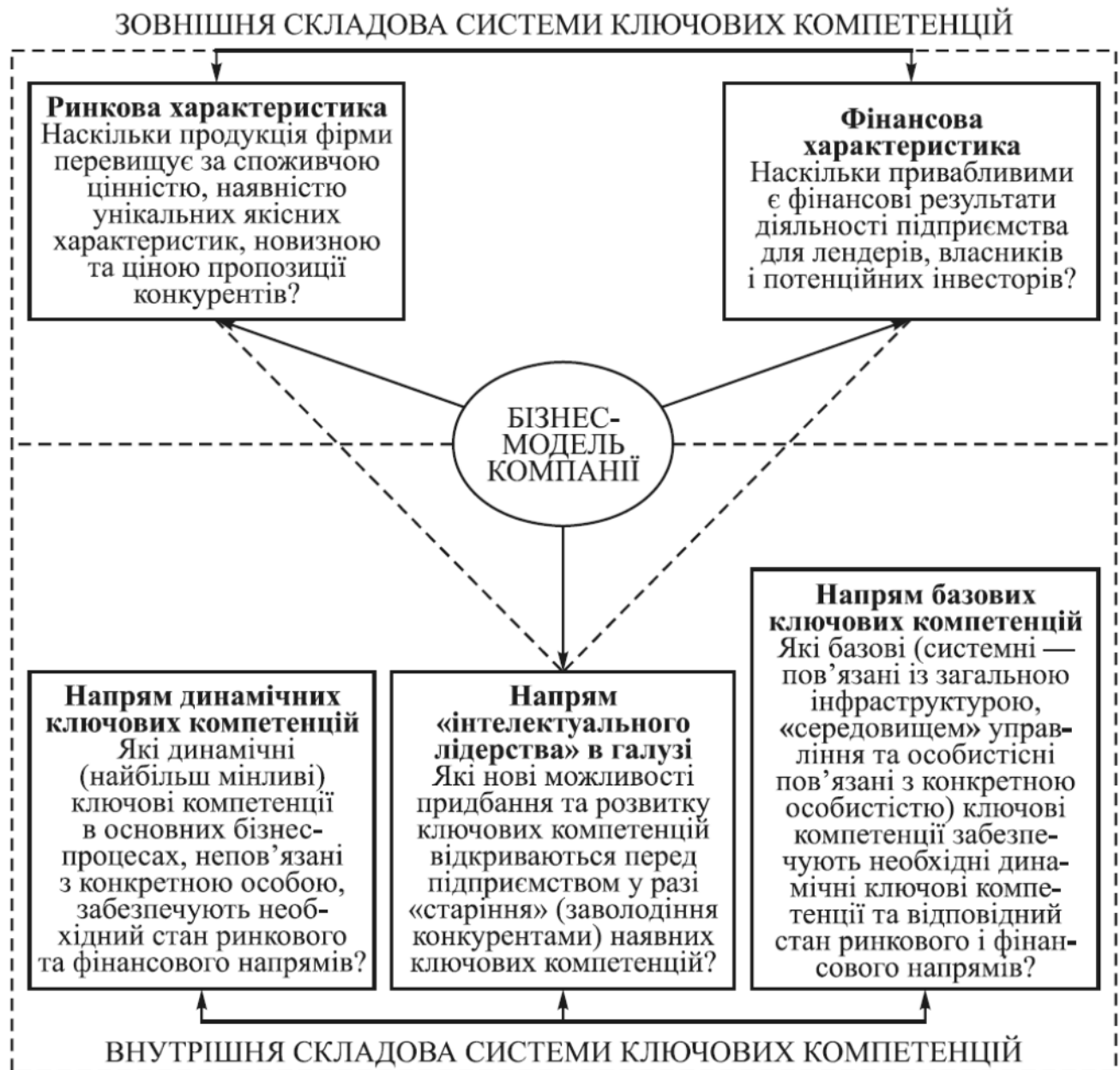


Рис. 1.8 – Система ККП [39]

Відповідно до даного підходу, система ККП складається з п'яти аспектів: у рамках зовнішньої (ринковий і фінансовий аспекти) та внутрішньої (аспекти базових, динамічних ККП та «інтелектуального лідерства») складових.

Внутрішню складову системи ККП можна представити у вигляді сукупності знань, навичок, здатностей, технологій ті інших елементів структурного й людського капіталів підприємства, а також їхньої взаємодії.

Для виявлення елементів внутрішньої складової системи ККП автори [39] пропонують виділяти їх за такими видами: за функціональними областями бізнесу; за конкретними носіями ККП; за видами системних ККП.

Зовнішню складову системи ККП формують елементи ринкового капіталу компанії. Вони відбивають «зворотній» прояв ключових компетенцій у вигляді цінності, унікальності, новизни продукції для споживача, а також прийнятних для власників та інвесторів фінансових результатів діяльності.

Як видно із схеми, автори [39] виділяють три основних рівнів ККП:

- динамічні, що забезпечують стабільне функціонування ринкового та фінансового напрямків діяльності підприємства, є найбільш схильними до змін і пов'язані не з конкретними носіями, а з основними бізнес-процесами;

- базові – є найціннішими, оскільки створюють умови для використання, розвитку й змін динамічних ККП та важко піддаються імітації з боку конкурентів. Вони поділяються на системні (пов'язані із загальною інфраструктурою та управлінням) й особистісні (пов'язані з конкретним індивідом);

- рівень «інтелектуального лідерства» – створює певний «імпульс» зміни елементів і параметрів системи ККП у разі «старіння» існуючих ключових компетенцій або заволодіння ними конкурентами.

Автори [39] також пропонують методику формування і розвитку ККП, представлену у табл. А.4 дод. А.

На першому етапі інвентаризації компетенцій підприємства аналітики повинні відповісти на ряд запитань:

- компетенції у яких сферах діяльності компанії доцільно виокремити як ключові?
- за якими ознаками їх доцільно класифікувати?
- наскільки достовірною є інформація про наявні компетенції?

– як ККП сприяють: реалізації поточної стратегії підприємства; посиленню його конкурентної позиції з метою збереження існуючих і завоювання нових споживачів; досягненню стратегічних цілей?

– які ККП у різних сегментах ланцюга створення споживчої цінності найбільше сприяють отриманню й посиленню конкурентних переваг та реалізації стратегій?

– як кожна з ККП визначає конкурентну поведінку підприємства на ринку?

– яких компетенцій бракує компанії для реалізації її стратегічних намірів?

– які дії необхідно вжити для формування та/або розвитку нових компетенцій?

– які наслідки можливих втрат компетенцій для реалізації стратегії можна очікувати?

Ціль визначення ККП на етапі інвентаризації полягає у формуванні всебічного розуміння: які вміння і навички на поточний момент сприяють забезпеченню стратегічного успіху компанії, а також створенню можливостей для удосконалення управління її стратегічними ресурсами.

Для виявлення надлишку або нестачі потрібних компетенцій можна використати матрицю, представлену на рис. 1.9.

Необхідні <i>Ключові компетенції</i> Наявні	Оцінити перспективу розвитку тих, що не вистачає	Оцінити перспективу придбання тих, що не вистачає
	Оцінити необхідність для можливостей, які прогнозуються	Оцінити можливість використання
Існуючі		Нові
<i>Види діяльності</i>		

Рис. 1.9 – Матриця оцінки нестачі та/або надлишку компетенцій [39]

Висвітлені теоретичні й методичні підходи щодо впровадження концепції ККП у систему стратегічного управління розвитком підприємства дозволяють, на наш погляд, забезпечити йому лідируючі позиції в галузі та підвищити конкурентоспроможність за рахунок набуття іміджу найсильнішого новатора,

«інтелектуального лідера», а також адаптувати підприємство до будь-яких змін і нових економічних умов.

Нині вітчизняні промислові підприємства вимушені функціонувати у надскладних умовах господарювання, що характеризуються з одного боку – значною динамічністю ринкового середовища і зростанням тиску з боку конкурентів, а з іншого – браком ресурсів і порушенням партнерських зв'язків унаслідок повномасштабної військової агресії. Тому у багатьох наукових джерелах, зокрема в [42], простежується думка щодо доцільності впровадження суб'єктами господарювання стратегії диверсифікації на основі розширення асортиментної політики, активізації інноваційної діяльності, пошуку нових прогресивних продуктів і технологій, інвестицій у нові перспективні сфери діяльності.

В додачу до вищенаведених прийомів автори [47] згадують такі джерела створення компетенцій: навчання і розвиток; наймання; проєктна команда; перехресний розподіл співробітників; зовнішній досвід; зворотний зв'язок з покупцями та постачальниками; стратегічні союзи; ліцензування; урядові контракти; придбання частини іншої компанії.

2. КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ ГАЛУЗІ ТА ПОЗИЦІЇ У НІЙ

ТОВ «НАЛАДЧИК-М»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Наладчик-М» (далі – ТОВ, Товариство) створене відповідно до Господарського та Цивільного кодексів України, а також згідно діючого законодавства 14 вересня 1988 року. Юридичну особу ТОВ «Наладчик-М» зареєстровано за юридичною адресою: м. Кропивницький, вул. Олександра Олеся, буд. 9. Розмір статутного капіталу Товариства складає 15 000,00 грн.

Відповідно до обсягів товарообороту та чисельності працівників ТОВ «Наладчик-М» є суб'єктом малого підприємництва. Основний вид його діяльності відповідно до КВЕД – 43.21 «Електромонтажні роботи». Товариство здійснює свою діяльність у будівельній галузі України, має діючу ліцензію, видану Міністерством регіонального розвитку та будівництва. Підприємство зобов'язане продовжувати її кожні 5 років, що передбачає обов'язкову попередню перевірку кваліфікації працівників, його матеріально-технічної бази на відповідність встановленим вимогам.

Діяльність ТОВ «Наладчик-М» з надання електромонтажних послуг (ЕМП) включає:

- розробку та реалізацію проєктів систем електропостачання та енергозбереження об'єктів житлово-громадського та промислового призначення;
- ремонт, виготовлення, налагодження, перевірку та випробовування ліній електропередач, енергетичного та електронного обладнання;
- підготовку ПКД (проєктно-кошторисної документації);
- надання фізичним та юридичним особам автотранспортних послуг, а також послуг з використання вантажопідйомних машин і механізмів.

Як юридична особа, ТОВ «Наладчик-М», відповідно до вимог чинного законодавства, діє на підставі власного Статуту, має самостійний баланс, розрахунковий рахунок у банку, фірмовий бланк і печатку з повним найменуванням.

Відповідно до Статуту, основна мета діяльності ТОВ «Наладчик-М» полягає: у підвищенні ефективності промислового та житлово-громадського будівництва, інших видів діяльності на основі використання новітніх технологій; у якнайбільшому забезпеченні потреб промислових підприємств, організацій та населення; у діяльності, спрямованій на отримання прибутку для задоволення економічних та соціальних потреб членів трудового колективу та Засновників».

Майно підприємства складають: 2 адмінбудівлі, діляниця ремонту електрообладнання, дві електролабораторії (стаціонарна та пересувна), автомобільний парк, який налічує вісім одиниць автотранспорту, автомайстерня, два гаража та відкрита автостоянка, складські приміщення. Станом на жовтень 2024 року ТОВ «Наладчик-М» середньооблікова чисельність працівників становила 20 осіб.

Кінцевих бенефіціарних власників Товариства – троє: Морозов Віктор Валентинович (він же є директором ТОВ), Морозова Вікторія Василівна і Морозов Валентин Леонтійович. Всі власники є громадянами України.

Організаційно-функціональна структура управління, яка діє на даному підприємстві, спрямована на ефективне реагування, чітке керівництво та оптимальний розподіл обов'язків між працівниками. Керівні посади займають директор, його заступник і головний інженер.

Вищим органом ТОВ «Наладчик-М» є збори учасників: власників або уповноважених ними представників. Останні можуть виконувати відповідні функції на постійній основі або призначатися на певний термін. При цьому власник може у будь-який час замінити представника, попередньо повідомивши про це інших учасників. Учасники мають однакову кількість голосів, оскільки частка кожного з них у статутному фонді є однаковою. Згідно статуту Товариства збори учасників збираються не рідше, ніж двічі на рік.

Позачергові збори учасників можуть скликатися головою Товариства (директором) при наявності зазначених в статуті обставин, які стосуються інтересів ТОВ. Організаційну структуру управління ТОВ «Наладчик-М» відображено на рис В.1 у дод. В.

У ТОВ «Наладчик-М» виконавчим органом є директор Морозов Віктор Валентинович, який вирішує усі питання, пов'язані з діяльністю Товариства, крім тих, що належать до компетенції зборів учасників. За рішенням зборів учасників ТОВ, частина належних їм повноважень може переходити до компетенції директора.

Директор знаходиться у підзвітній підпорядкованості зборам учасників, організовуючи виконання їхніх рішень. Директор не лише здійснює контроль за статутною господарською та фінансовою діяльністю, а й несе персональну відповідальність. До його компетенцій входять обов'язки: підпису фінансової та банківської документації; затвердження договорів, актів списання, інших документів; координації та контролю роботи заступника директора, головного інженера і бухгалтерії; контролю за виконанням заявок на виготовлення продукції, надання послуг і виконання робіт; узгодження зі споживачами цін і тарифів; виконання інших, передбачених статутом, функцій. Крім того, директор контролює відповідність діяльності підприємства чинному законодавству України, забезпечує доведення до виконавців поточних змін у ДБН і нормативних актах.

У безпосередній підпорядкованості директору знаходяться його заступник, головний інженер і головний бухгалтер. При відсутності директора його заміщує заступник.

До обов'язків заступника директора входить: контроль за дотриманням персоналом підприємства державних стандартів, ТУ, правил техніки безпеки при здійсненні виробничої діяльності; організація і контроль виробництва, ремонтних, налагоджувальних і випробувальних робіт (у тому числі виїзних) та матеріального забезпечення підприємства необхідними сировиною, матеріалами, вхідною комплектацією й автотранспортом; контроль за якістю матеріалів та вхідної комплектації, їх списання у разі бракування; координація і контроль робіт з розробки і впровадження новацій. Заступнику директора підпорядковуються: головний інженер, начальник проектної групи; начальник електротехнічної лабораторії.

До посадових обов'язків головного бухгалтера входить здійснення бухгалтерського обліку, контролю за використанням грошових коштів. Йому належить право підпису без доручення всіх грошових і банківських документів, актів на списання, відпуску матеріальних засобів і грошових коштів. Безпосередньо підлеглий йому бухгалтер-економіст опікується питаннями видачі нарядів на роботи, відпуску, зберігання і списання матеріальних цінностей; обліку банківських та касових операцій, проведення економічних розрахунків. Система оподаткування підприємства – спрощена. ТОВ «Наладчик-М» не є платником ПДВ, належить до 3-ої групи платників єдиного податку (становить 5% доходу).

Для аналізу динаміки діяльності Товариства проаналізуємо основні показники за 2021-2023 роки, використовуючи дані балансу та форми №2 «Звіт про фінансові результати» за 2021-2023 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні показники роботи ТОВ «Наладчик-М»

№ з/п	Показник	2021 р.	2022 р.	Відхилення		2023 р.	Відхилення	
				тис. грн.	%		тис. грн.	%
1.	Виручка від надання ЕМП, тис грн	3273,00	3958,88	685,88	21,0	5352,00	1393,12	35,2
2.	Собівартість надання ЕМП, тис грн	1979,25	2079,38	100,13	5,1	3411,00	1331,63	64,0
3.	Інші операційні витрати, тис грн	1150,13	1584,38	434,25	37,8	982,50	-601,88	-38,0
4.	Прибуток, тис грн: - до оподаткування; - після оподаткування,	143,62	295,12	151,50	105,5	958,50	663,38	224,8
		136,44	280,36	416,80	105,5	910,58	630,22	224,8
5.	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	1419,0	1408,5	-10,5	-0,7	1526,25	117,75	8,4
6.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	17	18	1	5,9	20	2	11,1
7.	Середньомісячна заробітна плата, грн	11025,0	11521,14	496,14	4,5	13098,6	1577,46	13,7
8.	Фондовіддача	2,31	2,81	0,50	21,6	3,51	0,70	24,9
9.	Рентабельність продукції (послуг), %	6,89	13,48	6,59	95,6	26,7	13,2	98,1
10	Продуктивність праці, тис грн/ос.	192,53	219,94	27,41	14,2	267,60	47,66	21,7
11	Витрати на 1 грн реалізованої продукції (послуг), грн/грн	0,60	0,53	-0,07	-12,5	0,64	0,11	20,8

Дані табл. 2.1 свідчать, що у 2022 році порівняно з 2021 роком на підприємстві відбулися значні зміни. Обсяг виконаних робіт (наданих послуг) збільшився на 21%, при зростанні їхньої собівартості на 5,1%, що свідчить про перевищення темпів зростання виручки від реалізації над темпами зростання собівартості. Ця позитивна тенденція вплинула на збільшення прибутку на 105,5%. У 2023 р. обсяги реалізації робіт і послуг зросли порівняно з попереднім роком на 35,2%. При цьому, збільшення собівартості робіт і послуг на 64% було компенсовано зменшенням інших операційних витрат на 38%, у результаті чого прибуток збільшився більше, ніж удвічі.

За аналізований період підприємство невпинно покращувало свою роботу: щорічне збільшення рентабельності продукції перевищувало 95%. Чистий прибуток, отриманий у 2023 р. у розмірі 910,58 тис грн, дозволив покрити минулорічні борги.

Чітку тенденцію до збільшення мали також показники середньооблікової чисельності працівників та їхньої середньомісячної зарплати. У 2022 р. товариство залучило одного нового працівника і збільшило середньомісячну заробітну плату на 496,14 грн (4,5%). У 2023 р. було прийнято ще 2-х працівників, а ріст заробітної плати склав ще 13,7%. Очевидно, що саме ці тенденції справили позитивний вплив і на збільшення продуктивності праці. У 2022 р. цей показник зріс на 14,2% і склав 219,94 тис грн/ос., а у 2023 р. – ще на 21,7%, склавши при цьому 277,6 тис грн/ос.

Показник фондівіддачі визначається відношенням обсягу реалізованих послуг у вартісному виразі до середньорічної вартості основних фондів. У 2022 р. фондівіддача зросла на 21,6%, а у 2023 р. – ще на 24,9%, досягши рівня 3,5 грн на гривню основних фондів, що означає щорічне збільшення обсягу реалізованих послуг в розрахунку на одну гривню основних виробничих фондів.

Рентабельність послуг відображає величину прибутку (P_p), яка припадає на одну гривню витрат (собівартості наданих послуг – C_{PP}):

$$P_{np} = (P_p / C_{PP}) \times 100\%, \quad (2.1)$$

Рентабельність послуг невинно зростала з низького у 2021 р. до порівняно високого у 2023 р. рівня, що також позитивно відображає діяльність Товариства. Слід відзначити, що норма рентабельності надання електромонтажних послуг провідними компаніями галузі а сьогоднішній день у середньому становить приблизно 25%. ТОВ «Наладчик-М» спромоглося у 2023 р. досягти рівня рентабельності 26,7%.

Продуктивність праці визначається як відношення обсягу наданих підприємством електромонтажних послуг (Q_{PP}) до середньооблікової чисельності працівників ($Ч$):

$$P_n = /Ч, \quad (2.2)$$

Показник продуктивності праці також мав чітку тенденцію до зростання і у 2023 р. збільшився порівняно з 2021 р. на 36,3% $((297,33/218,2) \cdot 100 - 100)$.

Витрати на одну гривню реалізованих послуг визначаються за формулою:

$$B_{1грн. PP} = C_{PP} / Ц_{PP}, \quad (2.3)$$

де $Ц_{PP}$ – обсяг виконаних робіт (наданих послуг) у вартісному виразі.

Витрати на 1 грн. реалізованих послуг знизились у 2022 р. на 12,5%, а у 2023 р. збільшилися на 20,8%, що обумовлено зростанням цін на матеріальні ресурси. Проте, слід відзначити, що цей показник залишається на цілком прийнятному рівні.

2.2 Конкурентний аналіз ринку електромонтажних послуг та позиції ТОВ «Наладчик-М»

Не буде перебільшенням сказати, що від результативності функціонування будівельної галузі залежить ефективність вітчизняної економіки. Процес капітального будівництва потребує значної кількості робочих місць. Він споживає у великих обсягах продукцію інших галузей: виробництва будматеріалів, деревини і скла; машинобудівного комплексу; металургії; металообробки; транспорту; енергетики; нафтохімії тощо. Завдяки будівництву розвиваються малий та середній бізнес. Воно допомагає вирішенню соціальних проблем через сприяння соціальній

безпеці держави і її населення. Таким чином будівельна галузь підтримує розвиток всього народного господарства країни [11].

Виробництво продукції, виконання робіт і надання послуг будівельною галуззю є складним і найрізноманітнішим: це і приватні житлові котеджі, і великі інженерні споруди, і промислові об'єкти. Технології будівельних робіт зазнають постійного вдосконалення.

Важливим чинником кон'юнктури ринку будівництва є циклічність його відтворення. На попит також впливають фактори нециклічного характеру, а саме: чинники постійної дії (сезонність, державна політика, науково-технічний прогрес, демографічні зміни та ін.); б) чинники епізодичної дії (війна, стихійні лиха та ін.) [12].

Нині електрична енергія стала невід'ємною складовою, найважливішим засобом життєдіяльності людини. Жоден техпроцес не можливо реалізувати без її участі. Електричні мережі є невід'ємною частиною кожного будівельного об'єкту (як цивільного, так і промислового), потребують проектування, монтування й обслуговування. Тому забезпечення надійного і безпечного енергопостачання – це актуальне та нагальне питання, яке постає перед будь-яким підприємством та усіх побутових споживачів.

Одні будівельні підприємства мають власні електромонтажні служби, які здатні виконати повний або частковий комплекс відповідних робіт, інші – звертаються за цими послугами до спеціалізованих електромонтажних підприємств-субпідрядників.

Наразі Україна перебуває у складних економічних умовах через повномасштабну військову агресію РФ. Необхідність відновлення пошкодженої або зруйнованої житлової та промислової інфраструктури, потреба у розширенні житлового фонду для переміщених осіб, будівництво об'єктів цивільного захисту населення актуалізують проблему розвитку вітчизняної будівельної галузі, яка у довоєнний період унаслідок кризових явищ зазнала відчутних негативних наслідків і трансформацій, що мали прояв у зниженні темпів освоєння реальних інвестицій (капітальних вкладень) і скороченні масштабів будівництва.

Іншими причинами складного економічного становища багатьох будівельних підприємств слід вважати:

- зменшення їх прибутковості через істотне збільшення вартості будматеріалів і кошторисної вартості будівництва;
- жорсткі умови кредитування, зростання відсоткової ставки за кредит;
- скорочення інвестицій і бюджетних асигнувань держави у будівництво;
- низький рівень платоспроможності населення і потенційних замовників будівельно-монтажних робіт;
- велика вартість будівництва нового житла;
- значна кількість незавершеного будівництва і заморожених об'єктів;
- численні відмови замовників і партнерів від раніше укладених договорів;
- невизначеність строків оплати виконаних робіт замовниками.

Вищезазначені чинники впливають на подальше погіршення економічного стану будівельного бізнесу. Попри збільшення державного замовлення на будівельно-монтажні роботи підприємствам доводиться виконувати їх за власні кошти і очікувати післяплати. Через брак коштів галузь продовжує залежати від фінансової допомоги зарубіжних партнерів, зокрема МВФ.

У цих умовах будівельні підприємства мають змінювати стратегічні підходи. Раніше, до повномасштабної агресії, галузь існувала за рахунок нарощування обсягів інвестицій та, відповідно, портфелю довгострокових проєктів. Наразі, будівельні підприємства переважно намагаються орієнтуватися на невеликі, але високоприбуткові проєкти. Проте, аналітики вважають дану ситуацію небезпечною, оскільки такі проєкти здатні найближчим часом уповільнити темпи зростання галузі. Засобом подолання означеної проблеми може стати створення механізму кооперації різних суб'єктів господарювання на основі об'єднання і реалізації їхніх компетенцій з метою здійснення певного проєкту.

Оскільки ТОВ «Наладчик-М» спеціалізується, зокрема, на виконанні замовлень щодо монтажу внутрішніх і зовнішніх систем електропостачання об'єктів житлового та промислового призначення, можливості кооперації з

будівельними компаніями можуть відкрити для даного підприємства нові перспективи. При цьому, необхідно враховувати той факт, що розвиток інтеграційних процесів та спільна діяльність суб'єктів господарювання повинні забезпечувати отримання оптимально високих кінцевих результатів будівництва, зокрема завдяки забезпечення синергічного ефекту.

У свій час аналізоване підприємство також стикнулося з низкою проблем, пов'язаних із скороченням обсягів замовлень на ЕМП збоку будівельних підприємств, пов'язаний із цим спад виробництва і скорочення прибутків. Керівництво Товариства розпочало пошук інших можливостей, нових видів діяльності і ринків. Після створення відповідних передумов було отримано ліцензію на розробку проєктної документації (ПД). Це дало можливість надавати повний комплекс ЕМП, який включає розробку ПД, її погодження з відповідними органами, виконання електромонтажних і пусконаладжувальних робіт. Завдяки цьому Товариство спромоглося отримати нових замовників своїх послуг.

На сьогодні підприємства, які здатні якісно, за прийнятну оплату і у стислі терміни виконати повний комплекс ЕМП мають переважне становище на конкурентному ринку. Проте передумовою досягнення цього є наявність у підприємства пакету дозвільної документації, досвіду роботи в даній галузі, висококваліфікованого персоналу, сучасного технічного оснащення.

Подібних суб'єктів господарювання на ринку ЕМП м. Кропивницького та Кіровоградської області не багато. До них належить і ТОВ «Наладчик-М», яке змогло набути імідж надійного партнера і досягти високої репутації у споживачів.

Маючи ліцензію Міністерства регіонального розвитку та будівництва, ТОВ «Наладчик-М» доклало зусилля й отримало:

- ліцензію Держдепартаменту пожежної безпеки МНС України на проєктування, монтаж і технічне обслуговування засобів протипожежного захисту та систем опалення, оцінку протипожежного стану об'єктів;
- дозвіл Державної служби гірничого нагляду та промислової безпеки України на виконання робіт підвищеної небезпеки, до яких належать: випробування електричного устаткування електростанцій і мереж, технологічного

обладнання напругою понад 1000 В (силових трансформаторів, конденсаторів, кабельних ліній, повітряних ліній електропередач та ін.);

- дозвіл Державної служби гірничого нагляду та промислової безпеки України на виконання робіт підвищеної небезпеки при налагодженні та експлуатації електрообладнання та електроустановок (електрообладнання, призначене для експлуатації у вибухонебезпечних зонах, електричне устаткування електричних станцій та мереж, технологічне електрообладнання напругою понад 1000 В (до 35 кВ включно), земляні роботи на глибині понад 2 м або в зоні розташування підземних комунікацій, верхолазні роботи на висоті 5 м і більше над поверхнею ґрунту та інші роботи).

Пошук керівництвом Товариства нових напрямків діяльності було також пов'язано з сезонністю будівельних робіт загалом та ЕМП зокрема. У зимовий період вони не ведуться через труднощі проведення земляних робіт і пошкодження ізоляції кабелю під впливом низьких температур.

У такий період стабільний, хоч і невисокий, прибуток Товариство отримує завдяки обслуговуванню трансформаторних підстанцій (ТП) підприємств, які переважно належать до числа постійних клієнтів ТОВ «Наладчик-М». Ці роботи виконуються за договором і включають технічне обслуговування ТП відповідно до графіків планово-запобіжного ремонту.

У своїй діяльності аналізоване ТОВ взаємодіє із зовнішнім оточенням, яке справляє потужний вплив на результати цієї діяльності. До основних суб'єктів зовнішнього впливового середовища (безпосереднього оточення) Товариства належать конкуренти (у тому числі потенційні), споживачі, постачальники, партнери і ринок трудових ресурсів. Всі вони впливають на рівень конкуренції в галузі, тому, за М. Портером [27], вважаються конкурентними силами.

Існуючі конкуренти. Керівництво будь-якого підприємства для ефективного управління має аналізувати вплив конкурентів на функціонування свого бізнесу, його ринкової частки, ключових компетенцій та конкурентних переваг.

На основі такого аналізу можна зробити висновок про переважно регіональний і місцевий характер конкуренції на ринку електромонтажних послуг. Певна кількість невеликих фірм контролює ринки тих областей, районів, міст та громад, у яких вони розташовані. Причину цього можна пояснити залежністю підприємств ЕМП від місцевих енергопостачальних компаній (Обленерго, підприємств районних і міських електричних мереж), які формують ТУ щодо під'єднання об'єктів до мереж електропостачання, погоджують ПКД, здійснюють контроль за виконанням робіт підприємствами ЕМП відповідно до ТУ та ПКД. Крім того, виконання окремих електромонтажних робіт потребує узгодження проєктів з іншими стейкхолдерами (органами контролю за протипожежною безпекою, власниками електричних опор, підприємствами тепломереж, зв'язку та ін.). Проходження зазначених процедур фірмами ЕМП з інших регіонів наражається на значні труднощі й проблеми.

Регіональні та міські енергопостачальні компанії самостійно виконують високовольтні та електромонтажні роботи з обслуговування власних мереж, що потребує спеціальної ліцензії. Через це, а також у зв'язку зі своїм монопольним становищем, вони не конкурують з іншими підприємствами на ринку ЕМП.

Той факт, що ТОВ «Наладчик-М» надає повний спектр ЕМП, від проектних до електромонтажних робіт, надає йому вагому конкурентну перевагу. Це пояснюється трьома причинами.

По-перше, для виконання кожного з цих видів робіт, слід отримати спеціальний дозвіл (ліцензію), а це – досить складна процедура, яка передбачає проходження підприємством ретельної перевірки з боку відповідних органів на предмет відповідності стану матеріально-технічної бази (МТБ) та кваліфікації працівників певним, досить жорстким, вимогам. Дозвіл (ліцензія) на виконання проектних робіт видається тільки за умови наявності у підприємства на момент перевірки розроблених і реалізованих ним проєктів.

По-друге, замовникам вигідно мати справу з одним виконавцем, спроможним реалізувати повний комплекс робіт з монтажу мереж та електрообладнання від проектування до запуску його в експлуатацію, що

називається «під ключ». Оскільки це дає можливість вимагати якісного надання послуг у одного виконавця, а не шукати «винних» серед декількох підрядників при виявленні тих чи інших недоліків на кінцевому етапі робіт.

По-третє, досвід показує, що підприємство ЕМП розроблює гарантовано якісний і досконалий проєкт у разі особистого його виконання. Крім того, слід відзначити високий рівень вимогливості до проєкту збоку енергопостачальної та інших організацій, що ускладнює для електромонтажного підприємства проходження процедури його узгодження.

Наступною вагомою конкурентною перевагою для ТОВ «Наладчик-М» є наявність у нього сертифікованих електротехнічних лабораторій (ЕТЛ):

- стаціонарної, призначеної для випробування електрообладнання та діелектричних захисних засобів;
- пересувної РМК-10 на базі автомобілю КАМАЗ, призначеної для пошуку місць пошкоджень в кабельних лініях та випробувань.

Лише окремі підприємства можуть дозволити собі придбання таких лабораторій через їх дорожнечу.

Переважна більшість підприємств ЕМП спеціалізуються на виконанні тільки окремих робіт: проєктних, або електромонтажних, або випробних. Причини вибору підприємством окремого спеціалізованого напрямку діяльності можна пояснити намаганням уникнути складних процедур отримання додаткових дозволів (ліцензій) та/або відсутністю досвіду, персоналу потрібної кваліфікації, технічного оснащення, коштів на придбання ЕТЛ та іншими причинами.

Таким чином, наразі ТОВ «Наладчик-М» володіє конкурентними перевагами, до яких слід віднести:

- значна частка ринку м. Кропивницького і Кіровоградської області, яку обслуговує Товариство;
- великий досвід роботи у сфері ЕМП;
- позитивний імідж Товариства серед споживачів і партнерів;

- наявність у Товариства пакету дозвільної документації (ліцензій), завдяки якому воно надає повний спектр проєктних, електромонтажних і випробних послуг;

- наявність сучасної вискоєфективної МТБ, висококваліфікованого персоналу та керівництва;

- використання при наданні ЕПМ тільки якісних матеріалів;

- можливість пропонувати якісні ЕМП за оптимальними цінами.

Володіючи цими перевагами, ТОВ «Наладчик-М» змогло виграти декілька великих тендерів на майданчику системи Prozorro і вийти на інші регіональні ринки.

Сегментування ринку ЕМП традиційно відбувається відповідно до рівня напруги об'єктів, на обслуговування яких підприємство має дозвіл. ТОВ «Наладчик-М» контролює сегмент, на якому обслуговуються об'єкти напругою до 35 кВ включно.

У Кіровоградській області представниками даного сегменту та, відповідно, конкурентами аналізованого підприємства є: ТОВ «Енергосервіс», ТОВ «Монтажні системи», ТОВ «Електромонтаж-Інжиніринг», ДП «Кіровоградська механізована колона», ТОВ «Єлисаветграделектромонтаж», ТОВ «Енергобудпроект 2», ПАТ «Київсільелектро», ДчП «Дніпроелектромонтаж», Кіровоградське СУ-411, ТОВ ВТП «Арбелеон», ПП «Вольта», ТОВ «Електрон», ФОП Іванов О.Ю., ФОП Ткачук Ю.М.

На інших сегментах ринку ЕМП функціонують фірми, які спеціалізуються: на обслуговуванні побутових мереж та на високовольтних роботах (вище 35 кВ).

На основі аналізу діяльності перелічених вище підприємств встановлено, що деякі з них (ТОВ «Електрон», ТОВ ВТП «Арбелон»), поряд з наданням ЕМП, займаються також торговельною діяльністю у якості дилерів відомих виробників електротехнічної продукції. З одного боку, вони купляють частину матеріалів за цінами виробника і мають можливість економити, використовуючи їх в роботі і знижуючи тим самим собівартість наданих ЕМП. З іншого боку, ці підприємства пропонують досить обмежену номенклатуру послуг (ремонт електрообладнання і деякі електромонтажні роботи). На сьогодні ці підприємства не створюють

серйозної конкуренції для ТОВ «Наладчик-М», зокрема через відсутність великого досвіду, а також через те, що вони не розглядають діяльність з надання ЕМП у якості основної, і, тому задовольняються виконанням незначної кількості замовлень.

Основними конкурентами ТОВ «Наладчик-М» можна вважати такі підприємства, як ДчП «Дніпроелектромонтаж», Кропивницьке СУ-411, ТОВ «Енергобудпроект 2», що також пропонують повний комплекс проєктних, електромонтажних і випробних робіт. Проте ці фірми або мають гірше, ніж аналізоване Товариство, матеріально-технічне оснащення, або відчують брак кваліфікованих спеціалістів, або менш вимогливо ставляться до якості використовуваних матеріалів і виробів для надання ЕМП. Тому вони не завжди можуть запропонувати своєчасне виконання послуг і гарантовану їх якість та, як наслідок, контролюють порівняно невелику частку ринку.

На великих промислових підприємствах м. Кропивницького та Кіровоградської області є власні енергетичні служби, які не тільки обслуговують внутрішнє енергогосподарство, а й виконують електромонтажні і ремонтні роботи на замовлення сторонніх підприємств і організацій. Вони також є конкурентами ТОВ «Наладчик-М», оскільки володіють прогресивною технічною базою та кваліфікованим персоналом енергослужб.

Як видно з аналізу, досвід аналізованого Товариства на ринку ЕМП, професіоналізм і компетентність його керівників та персоналу, відповідальність перед споживачами – це ті фактори, які роблять його лідером даної галузі.

Проте слід розуміти, що навіть у статусі безумовного лідера на ринку, знаходитися у стані самозаспокоєності для ТОВ «Наладчик-М» було б небезпечним. Адже ситуація на ринку у будь-який момент може змінитися, перетворивши лідера на аутсайдера.

Слід також звернути увагу на прояви недобросовісної конкуренції, які мають місце на ринку ЕМП, і пов'язані з порушенням загальноприйнятих у бізнес-середовищі правил і норм конкуренції. Наприклад, трапляються випадки фіктивного оформлення протоколів випробування та погоджувальних документів.

Потенційні конкуренти. У контексті можливості входження в галузь нових фірм зазвичай торкаються питання наявності бар'єрів входження у неї. головних проблем, Якщо фірма-новачок прийме рішення зайнятися наданням ЕМП, вона перш за все стикнеться з проблемою надзвичайно складної процедури отримання дозволів (ліцензій) збоку Міністерства регіонального розвитку і будівництва, Держгірпромнагляду (Державної служби гірничого нагляду та промислової безпеки України), Державного департаменту пожежної безпеки України. Два останніх органа видають ліцензії щодо виконання особливо відповідальних електромонтажних робіт. Свідоцтво щодо атестації ЕТЛ надає Держкомітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики. Слід зазначити, що усі перелічені дозволи втрачають чинність через 5 років після їх видачі, а далі необхідно проходити процедуру їх поновлення.

Наразі електромонтажні роботи регламентують: Закон України «Про енергетику», підзаконні нормативно-правові акти (Правила технічної експлуатації, Правила улаштування електроустановок, Правила техніки безпеки, санітарні норми та ін.). Крім того, перш ніж здати завершений об'єкт в експлуатацію, необхідно пройти обов'язковий контроль представників Держенергонагляду та охорони праці. Все це свідчить про те, що надання ЕМП має бути покладене на персонал найвищої кваліфікації.

Наступною проблемою входження новачка у галузь є необхідність вкладання значних інвестицій для придбання обладнання та лабораторії.

Отже, можна стверджувати, що вищезазначені умови формують доволі високі бар'єри входження в галузь ЕМП. Підприємства, котрі утримують тут сильні конкурентні позиції, мають великий досвід роботи, професіоналізм, сучасні технічні засоби, а також ключові компетентності, які важко скопіювати. Щоб досягти достойне місце на даному ринку, новачок має витратити чимало інвестицій, зусиль і часу.

Проте численні електромонтажні компанії, котрі вже функціонують на ринку, здатні розвивати свої компетентності, розширювати сфери впливу, формувати нові конкурентні переваги й укріплювати тим самим власний

конкурентний статус. Саме вони створюють загрозу конкурентній позиції ТОВ «Наладчик-М». Відповіддю на конкурентні виклики мають стати дотримання основних робочих принципів, збереження та розвиток професійного і технічного потенціалу, розширення ККП, освоєння нових перспективних видів ЕМП.

Споживачі. Нині попитом серед споживачів користуються переважно ті товари і послуги, які характеризуються оптимальним співвідношенням «якість-ціна». Одним з ефективних методів досягнення цього в умовах інтенсивної конкуренції, особливо на ринку ЕМП, є постійна підтримка високого рівня власної ділової репутації в очах потенційних замовників електромонтажних робіт. А це означає, перш за все, забезпечення їх високої якості, своєчасне виконання робіт, до- і після-продажне обслуговування збудованих (змонтованих) об'єктів, якнайкращий сервіс і «чесні» ціни.

Сучасна система якості повинна передбачати комплекс заходів, які гарантують надійне функціонування об'єкту – з одного боку, а також дотримання повної відповідності затвердженому проєкту, державним стандартам, будівельним нормам і правилам – з іншого.

Забезпечення бездоганного виконання ЕМП передбачає використання лише якісних матеріалів і вхідної комплектації. В протилежному разі змонтована або відремонтована електросистема може відмовити в процесі експлуатації, навіть, якщо самі роботи виконані на високому рівні. Проте, нерідко ТОВ «Наладчик-М» стикається з ситуацією, коли деякі замовники, прагнучі знизити вартість робіт, пропонують або навіть вимагають, щоб підприємство використало в роботі придбані ними дешеві матеріали або комплектуючі, які зазвичай є неякісними. Товариство завжди відмовляється від подібних пропозицій, навіть якщо втрачає при цьому замовлення чи клієнта. Натомість воно переконує споживача у важливості використання при виконанні робіт лише якісних матеріалів, а також пропонує свої, гарантовано якісні матеріали, куплені безпосередньо у виробників або у посередників, з якими склалися тривалі партнерські стосунки, і які, як правило, надають ТОВ істотні знижки з ціни.

Завдяки своїй доброчесності та іншим конкурентним перевагам, ТОВ «Наладчик-М» має велику мережу постійних клієнтів і продовжує її розширювати. До постійних замовників робіт з монтажу, випробування, ремонту та обслуговування електрообладнання та електромереж можна віднести такі підприємства, як ТЕЦ (ДП «Теплоенергетик»), ТДВ «Мясокомбінат «Ятрань», ПАТ «Креатив Груп», ДП «Сантрейд», ПАТ «Гідросила», ПАТ «Ельворті», компанія «Каргілл», компанія «Бунге-Україна» (український підрозділ міжнародної інтегрованої компанії Bunge Ltd, яка є одним з найбільших зернотрейдерів і володіє мережею елеваторів по всій країні) та інші.

Ще одна група постійних споживачів Товариства, з якими воно давно та плідно співпрацює – оператори стільникового зв'язку: ТОВ «Інтертелеком» і ПрАТ «Київстар», що на постійній основі замовляють послуги з розробки проектної документації, ЕМП з підключення абонентських станцій, обслуговування електрообладнання на діючих станціях і встановлення джерел резервного живлення на нових.

Навіть спочатку повномасштабної військової агресії, коли кількість замовлень на ЕМП відчутно скоротилася, керівництво ТОВ «Наладчик-М» постійно шукало можливості не лише вижити і зберегти бізнес, а й надалі розвивати його. Так підприємство почало надавати послуги із встановлення джерел резервного живлення, зокрема дизель-генераторних установок. Споживачами стали майже усі відділення банків м. Кропивницького, оператори стільникового зв'язку, ТОВ «Златамеблі», супермаркети та ін. Очікується, що надалі ці підприємства та організації замовлятимуть у Товариства послуги з обслуговування даних установок.

Порівняно невеликий, але стабільний дохід, а також наявність постійних замовників надає Товариству такий напрямок роботи, як технічне обслуговування трансформаторних підстанцій (згідно графіків планово-запобіжних ремонтів), що перебувають на балансі таких підприємств, як ТОВ «Буддизайн», ТОВ «Фудмережа», ТОВ «Златопіль», ПП «Горгачі», ТОВ «АТП-2004» та ін.

Постачальники. Вони суттєво впливають на якість і собівартість товарів та послуг суб'єкта господарювання, і, як наслідок, на ефективність його діяльності. Обираючи постачальника, необхідно враховувати рівень якості та цін на продукції, яку він пропонує; умови договорів постачання і репутацію постачальника щодо їх дотримання та іншу інформацію.

Для підвищення ефективності взаємодії з постачальниками ТОВ «Наладчик-М» вживає таких заходів:

- збирає інформацію про потенційних постачальників з метою вибору кращих з них, а також у випадку необхідності переходу до інших;
- вивчає стан справ у постачальника;
- досліджує характеристики продукції постачальників (матеріалів, комплектуючих виробів, машин, обладнання тощо).

Для цього Товариства використовує інформацію як із внутрішніх джерел (тобто результатів аналізу придбаних зразків продукції; на основі досвіду їх використання працівниками ТОВ та їхніх оцінок), так і із зовнішніх джерел (екскурсій на підприємства існуючих та потенційних постачальників, рекламних матеріалів, ярмарок, виставок тощо).

Спеціалісти ТОВ «Наладчик-М» вивчають електротехнічну продукцію постачальників за наступними ознаками:

- якість продукції, яку характеризують такі показники, як: її відповідність ДСТУ, надійність, довговічність, ремонтпридатність, екологічність тощо);
- ціна на продукцію;
- умови та способи платежу;
- вимоги щодо експлуатації продукції;
- сумісність продукції з технологічним процесом і застосовуваним обладнанням;
- витрати при експлуатації продукції (на її використання, ремонт, обслуговування тощо).

Для забезпечення діяльності, крім матеріалів і комплектуючих, Товариство закуповує обладнання, енергію, користується послугами інших підприємств та організацій.

Дуже важливою для будь-якого електромонтажного підприємства є кабельно-провідникова продукція, зокрема високовольтні кабелі (ВК). Основним їх виробником є ПАТ «Завод Південкабель» (м. Харків). Оскільки підприємство перебуває в зоні постійних обстрілів і бомбардувань, нормальна робота його наразі неможлива. Воно спроможне випускати лише невелику кількість продукції і не в змозі забезпечити потреби країни. ТОВ «Наладчик-М» деякий час використовував довоєнні запаси високовольтного кабелю для виконання електромонтажних робіт. Наразі Товариство змушене призупинити виконання деяких замовлень, в очікуванні відновлення постачання ВК.

Постачальниками інших видів кабелю, проводу для ізольованих самонесучих ліній електропередач (ЛЕП), низьковольтного електрообладнання, кабельних муфт, систем для монтажу ЛЕП та іншої продукції є достатня кількість підприємств, зокрема: ПАТ «Севкабельелектро» (м. Кропивницький); ТОВ «Промфактор» (м. Кривий Ріг); ТОВ «Майстер-Кабель Україна» (м. Кривий Ріг), ТОВ «Енергоальянс» (м. Запоріжжя); ТОВ «Львівська ізоляція» (м. Львів); ТОВ «ТД Термофіт» (м. Харків); ПрАТ «ЮПК» (м. Кропивницький) та ін. З цими постачальниками у ТОВ «Наладчик-М» склалися тривалі стосунки, які ґрунтуються на взаємовигідному співробітництві. Деякі з них нині працюють на грані виживання. Проте перехід від одного постачальника до іншого, у випадку його неспроможності поставити необхідні комплектуючі, не є проблематичним для ТОВ «Наладчик-М», оскільки всі вони зарекомендували себе як надійні партнери, які пропонують високу якість своєї продукції, дотримання умов та строків постачання, оптимальні ціни, оптові знижки, відмінний сервіс.

Для монтажу підстанцій Товариству потрібне високовольтне обладнання (силові трансформатори, комплектні розподільчі пристрої, трансформатори напруги, струму, батареї статичних конденсаторів, розрядники, електролічильники тощо). Основні його постачальники: ПрАТ «Електроград»

(м. Кривий Ріг), ТОВ «РЗВА – Електрик» (Рівненський завод високовольтної апаратури); ПАТ «Запорізький завод високовольтної апаратури»; ПАТ «Укрелектроапарат» (м. Хмельницький). Аналізоване Товариство віддає перевагу саме цим постачальникам високовольтного обладнання завдяки порівняно невисоким витратам на перевезення, а також зручним умовам розрахунку.

Будівельні конструкції, опори і фундаментні блоки ТОВ «Наладчик-М» купує у ПрАТ «Завод залізобетонних виробів» (м. Світловодськ). Електровимірювальні прилади, випробувальні стенди, мегомметри постачає компанія «СВ Альтера», яка має представництва майже у кожному регіоні України. Електроінструмент (дрилі, перфоратори, бури та ін.) ТОВ купує у вітчизняних фірм «Проріст», «Резон» та ін. Усі ці підприємства у співпраці з Товариством також зарекомендували себе як надійні постачальники.

Від якості виконання електромонтажних робіт залежить надійність систем електропостачання, отже і безпека життєдіяльності людей. Ось чому ТОВ «Наладчик-М» вимогливо та жорстко ставиться до якості продукції постачальників. Наприклад, придбані вимикачі, не зважаючи на наявність у них сертифікатів якості, Товариство випробовує на спеціальних стендах.

Проте йому нерідко доводиться стикатися з потраплянням на ринок, так званої, контрафактної продукції (підробок). Саме через це ТОВ «Наладчик-М» припинив співпрацю з фірмою «АСКО», відмовившись від її продукції. Аналізоване Товариство не співпрацює також з турецькими і китайськими виробниками, які часто порушують вимоги стандартів щодо своєї продукції (наприклад, занижують перетин жили кабелю), хоч і продають її за порівняно низькими цінами.

Саме через високі вимоги до якості і безпеки вхідної комплектації (пристроїв релейного захисту, пуско-регулюючої апаратури, автоматичних вимикачів тощо), ТОВ «Наладчик-М» купує достатньо дорогі її зразки від відомих брендів (Siemens, ABB, HAGER, IEK, E.NEXT). Ця продукція має сертифікати відповідності міжнародним стандартам якості та гарантійні строки експлуатації

до 3 років. Її придбання відбувається через посередника – українського Торгового Дому «КАПРО». Його чимала посередницька націнка в ціні робить її ще вищою.

Зростання цін на вхідну комплектацію та їхня непостійність створюють серйозні проблеми для функціонування ТОВ «Наладчик-М». Непостійність цін на високовольтну продукцію є не лише наслідком інфляційних процесів в країні, а й пояснюється специфікою електромонтажних робіт. Дану проблему Товариство вирішує таким чином: на основі результатів аналізу характеру робіт формуються вимоги до високовольтної продукції і заносяться у лист опитування замовника, який є підставою для розрахунку ціни постачальником.

З метою економії коштів ТОВ «Наладчик-М» уникає створювати надмірні виробничі запаси, намагається купувати необхідні матеріали і комплектуючі безпосередньо для виконання конкретних замовлень, віддає перевагу прямій роботі з виробником, оминаючи послуги посередників.

2.3 Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Наладчик-М»

Аналіз внутрішнього середовища підприємства передбачає оцінку його кадрового, виробничого, організаційного, маркетингового і фінансового потенціалів [41].

2.3.1 Аналіз кадрового потенціалу підприємства

Трудові ресурси будь-якого підприємства, особливо електромонтажного, відіграють провідну і вирішальну роль у досягненні ним високого рівня конкурентоспроможності і реалізації намічених стратегічних планів. Ступінь забезпеченості підприємства висококваліфікованими кадрами, їх раціональне й ефективне використання суттєво впливає на всі аспекти діяльності підприємства: на якість продукції, робіт і послуг; обсяги реалізації; організаційно-технічний рівень виробництва; рівень використання техніки, технології та предметів праці.

Аналіз використання підприємством своїх трудових ресурсів включає: оцінку складу і структури персоналу, забезпеченості робітниками та іншими категоріями кадрів, аналіз їхнього руху.

Проведемо аналіз динаміки чисельності персоналу ТОВ «Наладчик-М» за окремими категоріями на основі даних статистичної звітності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

№ з/п	Показники	2021	2022	Відхилення		2023	Відхилення	
				осіб	%		осіб	%
1.	Загальна середньооблікова чисельність персоналу, осіб	17	18	+1	5,9	20	+2	11,1
2.	У тому числі працівників основної діяльності, осіб:	15	16	+1	6,7	18	+2	12,5
	- робітників	8	9	+1	12,5	11	+2	22,2
	- керівників	4	3	-1	-25,0	3	-	-
	- спеціалістів і службовців	3	4	+1	+33,3	4	-	-
3.	Невиробничого персоналу, осіб	2	2	-	-	2	-	-

Аналіз даних таблиці свідчить про незначну динаміку чисельності персоналу за аналізований період з 2021 по 2023 роки. Середньооблікова чисельність працівників збільшувалася на 1 особу (5,9%) у 2022 р. порівняно з 2023 р., та ще на 2 особи (11,1%) в 2023 р. здебільшого за рахунок прийняття на роботу робітників основної діяльності.

У 2023 р. два висококваліфікованих робітника-електрика були призвані до лав ЗСУ, але через стан здоров'я через декілька місяців їх звільнили і вони повернулися на роботу у ТОВ «Наладчик-М». На час їх відсутності, Товариство прийняло на їх місце двох робітників – переселенців з тимчасово окупованих регіонів України, які працюють на підприємстві і донині.

Серед керівників і спеціалістів у 2022 р. також відбулися зміни. В наслідок прийняття рішення щодо розширення діяльності було уведено посаду інженера з підготовки кошторисної документації і скорочено посаду заступника директора Товариства, яку обіймав Морозов Валентин Леонтійович – людина, яка започаткувала у 1988 році діяльність ТОВ та упродовж багатьох років був незмінним його директором. У 2022 р., через поважний вік і стан здоров'я, він вимушений був звільнитися.

Також зміни відбувалися і серед невиробничого персоналу – охоронців, які працюють позмінно у нічний час (один з них звільнився у 2023 р., але на його місце одразу ж було прийнято нового).

Решта працівників багато років незмінно і плідно працюють на підприємстві. Завдяки відносній стабільності персоналу, його високій

кваліфікації, ефективному керівництву та високому рівню організації виробничого процесу, а також збільшенню чисельності робітників Товариство невинно збільшує і обсяги реалізації послуг (табл. 2.1): у 2022 році – на 21%, а у 2023 році – на 35,2%.

Про ефективне використання Товариством своїх трудових ресурсів свідчить також показник продуктивності праці, який за аналізований період зростав на 14,2% у 2022 р. і на 21,7% у 2023р. (див табл. 2.1), що також істотно вплинуло на збільшення обсягів реалізації й стало основним із чинників успішного господарювання ТОВ.

Кадровою політикою у Товаристві займається безпосередньо директор. Він видає розпорядження щодо організації поточної роботи, здійснює розподіл доручень і кадрів, заохочує працівників, а також накладає стягнення за порушення трудової дисципліни, техніки безпеки та ін. Також директор визначає потребу у додаткових кадрах відповідно до поточних і стратегічних планів і веде, разом з іншими керівниками підприємства, пошук необхідних спеціалістів. Рішення щодо кандидатури нового працівника директор приймає на основі результатів попередньої співбесіди, під час якої виявляє такі характеристики, як рівень кваліфікації, освіти, професійних навичок, досвіду та вмінь. Після наймання нового працівника директор та інші працівники знайомлять його з трудовим колективом, робочим місцем, вимогами до роботи, умовами праці, рівнем її оплати і технікою безпеки.

Визначення особливостей управління кадрами у Товаристві слід розпочати з бухгалтерії, яка опікується питаннями обліку основних засобів, нарахувань, а також організацією участі у тендерах, оголошених замовниками в електронній системі публічних закупівель Prozorro. Головний бухгалтер і бухгалтер-економісти, які тривалий час працюють у ТОВ «Наладчик-М», мають великий досвід роботи на цих посадах, проте раз на два роки обов'язково проходять курси підвищення кваліфікації. Для їхньої професійної діяльності оформлено підписку журналу «Про бухгалтерський облік» (щомісячне видання), який інформує про зміни у відповідних законодавчих і нормативних актах. В розпорядженні бухгалтерії є сучасний комп'ютер, на якому встановлено програмне забезпечення

«1С: Бухгалтерія». Ця потужна програма орієнтована на вітчизняний облік відповідно до сучасних стандартів.

Крім директора та головного бухгалтера до категорії керівників Товариства належать головний інженер і начальник електротехнічних лабораторій. У підпорядкуванні головного інженера знаходяться: проєктна група у складі інженера-проєктувальника та інженера-кошторисника, а також бригада електромонтажників, бригада з технічного обслуговування електрообладнання, гаражне господарство з водіями автотранспортних засобів та комірник. Начальник ЕТЛ виконує інженерні роботи з випробувань електрообладнання і має у своєму підпорядкуванні бригаду monterів з випробувань.

Всі ці працівники, діяльність яких так чи інакше пов'язана з електромонтажними роботами або з експлуатацією машин та обладнання, періодично проходять інструктаж з техніки безпеки й охорони праці, а також відповідні програми навчання.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що організація і реалізація кадрової політики, питань охорони праці та підвищення кваліфікації працівників Товариства знаходиться на належному рівні.

Проте наразі існує проблема, яка у подальшому стане ще більш критичною. Це проблема старіння кадрів Товариства і труднощі заміни їх новими висококваліфікованими спеціалістами. Залучати нових працівників стає все складніше через те, що багато спеціалістів сьогодні знаходяться у лавах ЗСУ, а ті, що залишаються на відносно мирній території, переховуються від призова і остерігаються офіційного працевлаштування, оскільки роботодавець після прийому на роботу працівника за законодавством має подати відомості про нього до військкомату.

Щодо питань мотивації персоналу ТОВ, їх вирішення знаходиться у компетенції директора. Цей напрямок його роботи включає: вивчення інтересів, потреб, ціннісних орієнтирів і мотивів кожного працівника у межах його трудової діяльності; визначення дієвих важелів впливу на поведінку конкретного працівника задля досягнення його власних цілей, а також цілей діяльності Товариства.

Оплата праці члена трудового колективу ТОВ «Наладчик-М» складається із його посадового окладу та додаткової зарплати. Середній рівень посадових окладів є порівняно невисоким. Хоч для окремих співробітників вони диференціюються в залежності від фаху працівника, важливості і складності виконуваних ним завдань. Матеріальне стимулювання здійснюється переважно за рахунок змінної частини оплати праці. Його рівень здебільшого залежить від вкладу працівника у досягнення кінцевих результатів роботи Товариства за звітний місяць і визначається, на підставі оцінки якості та своєчасності виконання робіт, ініціативності та активності працівника, результатів виконання тимчасових додаткових обов'язків, застосування прогресивних підходів до виконання ним своїх посадових функцій.

Додаткова частина оплати праці здійснюється у вигляді премій і додаткових виплат та/або таких стимулів, як: плата за медичне обслуговування, страхування, навчання та інших доплат до основного окладу.

2.3.2 Аналіз виробничої діяльності підприємства

Аналіз виробництва та реалізації продукції (робіт і послуг) має на меті збільшення прибутку підприємства за рахунок знаходження шляхів зростання обсягів продажів у порівнянні з конкурентами, розширення частки ринку, оптимізації використання ресурсів. Також до основних завдань аналізу виробництва належить визначення конкурентних позицій підприємства та його спроможності швидко маневрувати ресурсами у відповідь на зміну умов ринку.

Для здійснення виробничої діяльності Товариство потребує засобів виробництва: основних фондів (будівель, споруд, машин, обладнання, лабораторій тощо) та оборотних фондів (матеріалів, комплектуючих виробів, палива, енергії тощо).

Для оцінки стану виробничої діяльності Товариства розглянемо дані балансу його активів і пасивів за 2021-2023 роки (табл. Г.1, дод. Г).

Оцінюючи стан і динаміку необоротних активів (основних фондів) Товариства, слід зазначити, що у 2022 р. їх вартість незначно зменшилася – на 10,5 тис грн (0,7%) при одночасному зниженні їхньої частки у загальній вартості майна Товариства на 10%. Натомість у 2023 р. зростання необоротних активів

становило 117, 8 тис грн, тобто 8,4%, а їхня частка збільшилася проти 2022 р. на 16,8% через залучення нових основних засобів, що свідчить про розширення діяльності ТОВ.

Питома вага оборотних активів у валюті балансу за три роки зменшилася незначно: з 56% до 54%. У 2022 р. порівняно з 2021 р. використано оборотних активів на 4,6 тис грн (на 8,2%) більше разом з 10,3% запасів, що пояснюється збільшенням за даний період обсягу виконаних замовлень на 19,6%. Це супроводжувалося зростанням дебіторської заборгованості за товари і послуги на 28,5% та інших поточних зобов'язань на 6,8% при одночасному погашенні дебіторської заборгованості за розрахунками на 68%. Грошові кошти зросли у 2022 р. майже у п'ять разів порівняно з 2021 р.

У 2023 р. відбулися зміни, пов'язані зі скороченням результатів діяльності Товариства на 24,1%, що зумовило зменшення оборотних активів на 17,4%. При цьому знизилися запаси – на 8,5%, дебіторська заборгованість за товари і послуги – на 12,4%, інша дебіторська заборгованість – на 94,5% та грошові кошти – на 20,5%. Проте майже вп'ятеро зросла дебіторська заборгованість за розрахунками (на 84,7 тис грн).

Взагалі збільшення дебіторської заборгованості та її частки в оборотних активах можна розцінювати як передумову розширення виробництва.

Наявність у 2022 р. надлишкових запасів грошових коштів може свідчити про наміри Товариства використати їх для розширення виробництва. Однак, їх зменшення на 34% у 2023 р. при зростанні вартості основних засобів скоріше означає, що частина цих коштів було витрачено саме на оновлення останніх.

Динаміка запасів також має позитивну тенденцію до щорічного зменшення приблизно на 10%. Протягом двох років знижувалася і їх питома вага в оборотних активах (з 15,7% до 13%). Як відомо, запаси мають невисоку ліквідність, тому їх зменшення свідчить про раціоналізацію методів господарювання Товариства.

У складі оборотних активів найбільшу питому вагу займає готова продукція (39,5% у 2023 р.), що пов'язано з галузевими особливостями діяльності підприємства ЕМП.

Також слід зазначити, що ні у 2022 р., ні у 2023 р. Товариство на здійснювало витрат майбутніх періодів. Це може негативно впливати на можливість підприємства нарощувати виробництво найближчими роками через недостатність фінансових ресурсів.

2.3.3 Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Маркетингова діяльність підприємства спрямована на забезпечення реалізації його продукції (послуг) з метою забезпечення максимальної прибутковості за рахунок виявлення й усунення протиріч між кон'юктурою ринку та очікуваним розвитком виробництва. Для цього необхідно правильно організувати маркетингову діяльність підприємства і забезпечити ефективне управління нею.

Аналізоване Товариство прагне збільшити свою прибутковість за рахунок повнішого задоволення потреб споживачів, і як наслідок, розширення частки контролюваного ним ринку. Для оцінки кон'юнктури ринку ЕМП необхідно систематично проводити аналіз попиту, пропозиції та цін на ринку, що є підґрунтям процесу прийняття рішення споживачем.

Маркетингова діяльність ТОВ «Наладчик-М» включає такі напрямки, як: вивчення потреб споживачів ЕМП, формування ефективної цінової політики Товариства, використання дієвих методів пошуку і формування замовлень на роботи та послуги, а також результативних способів стимулювання попиту.

Одним із важливих напрямків маркетингової діяльності підприємства є формування його цінової політики, яка включає: дослідження умов і методів ціноутворення, виявлення й аналіз факторів впливу на цінову політику та ін. В розрахунку ціни на ЕМП Товариство використовує Державні будівельні норми, діючі на момент розрахунку ціни використовуваних матеріальних ресурсів, заробітна плата виконавців, вартість експлуатації машин і механізмів, загальновиробничі та інші витрати. Перш ніж укласти договір із замовником, Товариство надає йому розрахований кошторис виконання робіт. Він є основою для визначення договірної ціни.

Утім, підприємства, які надають ЕМП, часто стикаються з іще однією проблемою, пов'язану з тим, що деякі великі замовники власноруч визначають ціну на послугу, яка має назву «індикатив». Вони, як правило, не погоджуються з розрахованою підрядником договірною ціною, якщо вона перевищує індикатив, навіть якщо він підтверджує її величину обґрунтованим кошторисом.

Завдяки досвіду роботи і довготривалого партнерства з постачальниками, ТОВ «Наладчик-М» має можливість використовувати систему гнучких цін, а також знижок для постійних клієнтів і замовників великих обсягів робіт.

Маркетингова політика Товариства сприяє його подальшому динамічному розвитку. У найближчому майбутньому керівництво планує розширення діяльності ТОВ за рахунок виконання нових видів робіт, а саме:

- паспортизація цілком працездатного електрообладнання підстанцій після закінчення його нормативного строку служби. Нове обладнання коштує занадто дорого, тому замовників даного виду послуг є чимало;
- впровадження сучасного методу випробування старих кабельних ліній, для перевірки ізоляції яких наразі використовують підвищену напругу, що часто призводить до їх аварії. Для запобігання цим негативним наслідкам, ТОВ планує придбати спеціальну діагностичну установку;
- проведення середнього і капітального ремонту електрообладнання (трансформаторів) на базі використання наявних у Товариства потужностей й можливості.

2.3.4 Аналіз фінансового стану підприємства

За роки повномасштабної війни фінансовий стан та діяльність багатьох вітчизняних підприємств погіршився. Деякі з них мають нестійкий фінансовий стан, а деякі навіть опинилися на межі банкрутства. Щоб вижити в складних умовах, підприємства повинні підтримувати й поліпшувати своє фінансове становище. У зв'язку з цим, актуалізуються питання, пов'язані із управлінням показниками ліквідності.

Ліквідність (платоспроможність) суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від дотримання ним розрахунково-платіжної дисципліни і, тому, може

виступати критерієм оцінки його фінансового стану у короткостроковій перспективі. Термін «ліквідність» означає безперешкодне перетворення майна на грошові кошти.

Для оцінки ліквідності та платоспроможності ТОВ «Наладчик-М» розглянемо дані табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники оцінки ліквідності ТОВ «Наладчик-М»

Показник	2021 р.	2022 р.	Відхи- лення (+/-)	2023 р.	Відхи- лення (+/-)	Нормативна величина
Частка оборотних засобів в активах	0,56	0,61	0,05	0,54	-0,07	-
Робочий капітал (розмір власних оборотних засобів), тис грн	1814,3	2169,0	354,7	1791,0	-378,0	-
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{абс.л}$)	0,1	0,2	0,1	0,1	-0,1	0,25...0,35
Коефіцієнт покриття ($K_{покp}$)	2,6	2,9	+0,3	1,1	-1,8	2...2,5
Коефіцієнт загальної (швидкої) ліквідності ($K_{з.л}$)	2,3	1,3	-1	0,5	-0,8	1,2...2,5

Коефіцієнт абсолютної ліквідності свідчить про негайну готовність суб'єкта господарювання сплатити поточні зобов'язання, тобто вказує на ступінь забезпеченості усіх його фінансових поточних зобов'язань наявними платіжними засобами на відповідну дату. Цей коефіцієнт розраховується шляхом ділення короткострокових фінансових грошових коштів підприємства на підсумок розділу пасиву бухгалтерського балансу «Розрахунки та інші короткострокові зобов'язання». Далі отримана величина показника порівнюється з нормативною, яка знаходиться у межах 0,25...0,35.

Аналіз діяльності ТОВ «Наладчик-М» свідчить, що у 2021 р. наявними у нього грошовими коштами та їх еквівалентами воно здатне було погасити лише половину взятих зобов'язань. Проте у наступному, 2022 р., склалася ситуація, за якої грошові кошти на рахунку зросли майже у п'ять разів, а зобов'язання – тільки вдвічі, що зумовило наближення коефіцієнта $K_{абс.л}$ до нормативного значення. У 2023 р. знову спостерігається зростання зобов'язань більше, ніж у 2 рази, при зменшенні грошових коштів, тому значення $K_{абс.л}$ знову істотно віддалилося від норми. Слід зазначити, що, зважаючи на специфіку діяльності аналізованого

Товариства, сума грошових коштів, які частково можна спрямувати на погашення заборгованості, повинна бути більшою.

Коефіцієнт покриття характеризує суму оборотних активів суб'єкта господарювання, що припадає на гривню його поточних зобов'язань. Він визначається шляхом ділення підсумку 2-го розділу активу балансу до підсумку 4-го розділу пасиву балансу. Нормативна величина цього коефіцієнта, що знаходиться в інтервалі 2...2,5.

Вважається, що, для ефективного функціонування підприємства, його ресурси мають принаймні вдвічі перевищувати існуючу поточну заборгованість. Входячи з цього твердження, можна вважати, що у 2021 та 2022 рр. Товариство було ліквідним. Проте у 2023 р. значення даного коефіцієнту далеко не відповідає нормативному, оскільки дорівнює лише 1,1. Існує навіть небезпека зупинки функціонування ТОВ у разі, якщо воно погасить свою поточну заборгованість, оскільки для подальшої діяльності йому просто не вистачить оборотних засобів.

Коефіцієнт швидкої (або загальної) ліквідності, показує ступінь перевищення поточних активів над поточними зобов'язаннями. Величина $K_{з.л}$ має відповідати нормативному значенню 1,2...2,5. Даний показник є важливим для потенційних інвесторів і кредиторів. При чому, небажаною ситуацією вважається як нестача, так і надлишок поточних активів, який свідчить, що підприємство заморожує частину оборотних засобів, переводячи їх у надмірні запаси.

Аналіз показав, що у 2021 і 2022 рр. $K_{з.л}$ знаходився у межах нормативного значення, тобто Товариство для кредиторів було інвестиційно-привабливим. Воно здатне було повністю погасити зобов'язання не лише за рахунок власних грошових коштів, а й за рахунок надходжень від контрагентів. У 2023 р., при майже незмінному розмірі дебіторської заборгованості, поточні зобов'язання зросли більше ніж вдвічі, підприємство відчувало нестачу поточних активів, тому значення коефіцієнту склало лише половину від норми і, як наслідок, ТОВ втратило інвестиційну привабливість.

Не має чіткої тенденції питома вага в активах оборотних засобів. У 2021 р. їхня частка в структурі зросла на 0,05 пунктів і знизилася у 2022 р. майже на таку

ж величину. У кінці 2023 р. питома вага оборотних засобів склала 54% вартості активів.

Що стосується абсолютної величини оборотних засобів (робочого капіталу), то за 2022 р. вона збільшившись майже на 20%, а у 2023 р. знову знизилася на 17,4%. Вважається, що розмір власного робочого капіталу підприємства є тією сумою, завдяки якій воно здатне вчасно погасити свої борги.

Динаміку складу і структури капіталу Товариства відображено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Склад і структура джерел капіталу ТОВ «Наладчик-М»

Капітал	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 від 2021 р.		2023 р.	Відхилення 2023 від 2022 р.	
			тис грн	%		тис грн	%
Вартість майна, тис грн	3237,0	3577,5	340,5	10,5	3317,3	-260,3	-7,3
Власний капітал, тис. грн.:	2917,5	2824,5	-93,0	-3,2	1678,5	-1146,0	-40,6
питома вага	90,2	79,0	-11,2	-12,4	50,6	-28,4	-35,9
Залучений капітал, тис. грн.:	325,5	753,0	427,5	131,34	1638,8	887,8	117,6
питома вага	10,1	21,1	11,0	109,5	49,4	28,4	134,7
Загальна сума власного і залученого капіталу, тис грн	3243,0	3577,5	334,5	10,54	3317,3	-260,3	-7,3

Вартість майна Товариства у 2021-2022 рр. зросла на 10,5%, і зменшилася у 2023 р. на 7,3%. Власний капітал також мав тенденцію до скорочення: у 2022 р. він зменшився на 3,2%, у 2023 р. – на 40,6%. Натомість залучений капітал істотно збільшувався: у 2021-2022 р. – на 131%, у 2023 р. – на 118%.

У структурі капіталу ТОВ у 2022 р. більшу питому вагу мав власний капітал (90,15%), а наприкінці 2023 р. його частка знизилася до 50,6%. Натомість у структурі всього майна Товариства майже уп'ятеро збільшилася питома вага залученого капіталу за рахунок зростання кредиторської заборгованості та залучення кредитів, що збільшило залежність Товариства від зовнішніх кредиторів та інвесторів.

Ділова активність господарюючого суб'єкта характеризує його фінансову стійкість, стабільність діяльності, платоспроможність і залежить від швидкості обороту його засобів. Аналіз ділової активності дає підґрунтя для оцінки ефективності використання підприємством своїх ресурсів і полягає у дослідженні різних показників оборотності. Аналіз значень і динаміки цих показників у ТОВ «Наладчик-М» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Ділова активність ТОВ «Наладчик-М»

Показник	2021 р.	2022 р.	Зміна 2022 до 2021 р., (+,-) %	2023 р.	Зміна 2023 до 2022 р., (+,-)%
Коефіцієнт оборотності активів	1,67	1,94	+16,2	2,6	+34,0
Коефіцієнт оборотності обігових активів	3,6	4,0	+11,1	6,6	+65,0
Тривалість одного обороту обігових активів, днів	100	90	-10	54,5	-39,4
Коефіцієнт оборотності запасів	4,98	4,43	-11,0	6,52	+47,2
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,81	2,3	+27,1	3,96	+72,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,95	8,56	-4,4	11,33	+32,0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	21	12,24	-41,7	7,46	-39,1

Коефіцієнт оборотності активів свідчить про швидкість обороту всього наявного майна підприємства. Протягом аналізованого періоду даний показник збільшувався: у 2022 р. проти 2021 р. він зріс на 16,2%, у 2023 р. проти 2022 р. – на 34%, що стало свідченням позитивної динаміки.

Коефіцієнт оборотності обігових коштів ($K_{об}$) вказує на кількість оборотів, які ці кошти здійснюють за аналізований період і визначається відношенням обсягу реалізації ($Q_{РП}$) до суми обігових активів підприємства ($H_{об}$):

$$K_{об} = Q_{РП} / H_{об}, \quad (2.4)$$

Прискорення оборотності обумовлює підтримання ділової активності господарюючого суб'єкта на належному рівні. Якщо у 2021 р. обігові активи Товариства оберталися 3,6 разів, то у 2022 р. обіг зріс на 11,1% і склав 4 раз, а в 2023 р. зростання склало ще 65%. Це означає, що ТОВ отримало можливість ефективного використання обігових активів за рахунок їх вивільнення з обігу.

Тривалість одного обороту обігових активів визначимо за формулою:

$$T_{об} = 360 / K_{об}, \quad (2.5)$$

Як видно з табл. 2.5, спостерігається щорічне зростання коефіцієнту оборотності обігових активів при зменшенні тривалості одного обороту, що також є позитивною тенденцією.

У 2022 р. відбулося незначне зменшення коефіцієнта оборотності запасів (на 11%) з подальшим його збільшенням у 2023 р. на 47,2% до рівня 6,5 оборотів, що

свідчить не лише про високу оборотність запасів, а й є підтвердженням того, що Товариство не має надлишкових неліквідних запасів.

Динамічне зростання показника оборотності власного капіталу протягом аналізованого періоду свідчить про зростання ділової активності Товариства.

Значення коефіцієнту оборотності коштів у розрахунках збільшилося у 2023 р. на 32%, що означає зростання оборотності дебіторської заборгованості та скорочення комерційного кредиту, наданого Товариством своїм контрагентам.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, що визначається як відношення обсягу реалізації до суми кредиторської заборгованості, за аналізований період знизився утричі. Наприкінці 2023 р. він склав 7,5 разів.

Для оцінки фінансового стану ТОВ «Наладчик-М» скористаємося комплексною рейтинговою оцінкою, наведеною у табл. Г.2 Додатку Г.

Рейтингова оцінка базується на показниках, проаналізованих нами раніше, а також враховує коефіцієнт автономії (незалежності), який характеризує долю власного капіталу у валюті балансу, рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, а також ступінь, відповідно до якого його активи сформовані за рахунок власного капіталу. Рекомендована величина коефіцієнту автономії має перебільшувати значення 0,5.

Аналіз показав, що коефіцієнт автономії з кожним роком знижується, але його величина все ще перевищує нормативне значення. А це свідчить про те, що обсяг використовуваних товариством активів, в основному, сформовано за рахунок власного капіталу.

За результатами виконаних у табл. Г.3 розрахунків встановлено, що сума балів, отриманих ТОВ «Наладчик-М» у 2021-2023 р. відповідає третьому класу підприємств із задовільним фінансовим станом.

2.4 Баланс факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ за методикою SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище підприємства є дуже динамічним, у ньому постійно відбуваються зміни, які по-різному впливають на його діяльність: одні з них сприяють появі нових можливостей для ведення бізнесу, інші – можуть

створювати перепони, небезпеки і великі проблеми. Для виживання у довгостроковій перспективі, утримання бізнесу «на плаву» та перемоги у конкуренції, суб'єкт господарювання має вчитись передбачити зовнішні загрози та знаходити нові можливості для розвитку. Саме стратегічний аналіз зовнішнього середовища допомагає встановити, які можливості та які загрози воно таїть в собі для діяльності підприємства.

Сильні та слабкі сторони підприємства, які виявляються в ході стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства також визначають умови його подальшого існування. Сильні сторони – це ті фактори, які є основою його міцної конкурентної позиції і які суб'єкт господарювання повинен розвивати й укріплювати. Слабкі сторони послаблюють конкурентний статус підприємства, тому керівництво повинно вживати усіх можливих зусиль, щоб позбутися їх.

Для розробки балансу вищезгаданих факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ діяльності підприємства, використаємо метод SWOT-аналізу – загальновизнаний дієвий підхід, який дозволяє на основі спільного дослідження цих факторів розробити заходи щодо подальшого розвитку підприємства. Застосування SWOT-аналізу дозволяє встановити зв'язки між внутрішніми силою і слабкістю підприємства, а також загрозами та можливостями його зовнішнього оточення. Встановлення таких заходів і ланцюгів зв'язків між внутрішніми і зовнішніми факторами в подальшому можливо використати для розробки стратегій діяльності підприємства.

Матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Наладчик-М» представлено на рис. Г.1 Додатку Г.

3. НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НАЛАДЧИК-М» НА ОСНОВІ ЙОГО КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ

3.1 Оцінка та розвиток ключових компетенцій ТОВ «Наладчик-М»

Компетентність підприємства слід розглядати як особливий специфічний стратегічний актив конкретного підприємства. Виокремлення і розвиток компетенцій у їх ієрархічній послідовності та взаємозв'язку (професійних, рольових, функціональних, стратегічних та ключових) потребує постійних і системних досліджень для подальшого їх утілення та укріплення на цій основі конкурентних переваг підприємства.

Конкурентні переваги слід розуміти як сукупність ресурсів, властивостей та цінностей суб'єкта господарювання, що підвищують рівень його конкурентоспроможності у відповідній сфері функціонування. Проте конкурентні переваги передбачають не лише наявність у підприємства цих ресурсів (технічних, технологічних, кадрових, фінансових, інформаційних, просторових, управлінських, організаційних тощо), а також їхнє ефективне використання та вдалу комбінацію [15, с. 212]. Наскільки успішною буде діяльність підприємства у сфері управління кожним з цих видів ресурсів залежить від компетенцій підприємства. Їх формування дає змогу створювати та підтримувати конкурентні переваги, а для цього слід розуміти їхню природу, і ієрархію.

Відповідно до одного з напрямків інтерпретації категорії «компетентності підприємства», її слід розглядати як загальну сукупність наявних у даного підприємства чинників і характеристик, а також якостей персоналу. Нам імпонує погляд В.А. Верби та О.М. Гребешкової, які ідентифікують компетенції підприємства як особисті та всієї організації, далі розбивають їх на п'ять рівнів [7]: професійні, рольові, функціональні, стратегічні компетенції та ключові компетенції (рис. 3.1).



Рис. 3.1 – Ієрархія компетенцій підприємства [7]

В основі ієрархії компетенцій підприємства лежать рівні професійних (особистісних) та рольових (командних) компетентностей. *Особистісні компетентності* визначають такі властивості працівника, як його професійні навички, знання та здібності і являють собою «інваріантний компонент особистості сучасного фахівця та сприяють успіху в його професійній діяльності» [7].

Рольові – визначають спроможність кожного члена колективу виявляти соціальну та професійну активність у групі у процесі виконання нею виробничих завдань. Особистісні та рольові становлять фундамент компетенцій підприємства, адже від кваліфікації працівників та злагодженості роботи колективу залежить наявність та розвиток компетентностей організації (функціональних, стратегічних та ключових).

Функціональні компетенції визначають здатність підсистем підприємства здійснювати характерні йому виробничі та комерційні функції максимально ефективним (оптимальним) способом. *Стратегічні компетенції* визначають якість стратегічного управління підприємством, особливі характеристики розроблених стратегій, здатних адекватно реагувати на виклики зовнішнього

конкурентного середовища, а також їх конгруентність тим можливостям, які надає мінливе ринкове оточення [7].

Стійкі компетентності найвищого рівня, які важко відтворити і які втілюються в унікальній продукції (послугах) підприємства, створюють групу *ключових компетенцій*. Це ті характеристики та особливості, навички і технології, які у мінливих обставинах створюють підприємству нові можливості для його розвитку і відкривають доступ до цільових ринків.

Оцінка рівнів компетентностей підприємства необхідна не лише для виявлення недостатньо розвинутих з них з метою їх подальшого розвитку, а також для встановлення тих ключових компетентностей, які забезпечують підприємству вагомі конкурентні переваги у найближчій перспективі та у довгостроковому майбутньому.

І.Я. Іпполітова у своїй роботі [15] запропонувала деталізувати перелік індикаторів за названими вище рівнями компетенцій підприємства та за допомогою експертного оцінювання кожного з них визначити інтегральний рівень компетенцій підприємства, використовуючи при цьому таксономічний метод дослідження. Вважаємо, що запропонований даною авторкою підхід має один недолік, який полягає у тому, що він передбачає одночасне оцінювання компетенцій усіх рівнів, включаючи і ключові. Вважаємо, що оцінка ККП має проводитися окремо на основі результатів оцінки компетентностей попередніх рівнів ієрархії.

Таким чином, у розвиток досліджень, розпочатих І.Я. Іпполітовою в [15] і взявши за основу рівні компетенцій, запропонованих В.А. Вербою та О.М Гребешковою в [7], ми провели оцінку компетенцій ТОВ «Наладчик-М». Для цього ми виокремили 15 компетенцій, найбільш актуальних для подальшого формування ККП та конкурентних переваг підприємства на ринку електромонтажних послуг (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Деталізація компетенцій електромонтажного підприємства

Познач.	Рівні та складові компетенцій підприємства
Стратегічні компетенції	
X ₁	Наявність стратегії управління компетенціями (знаннями)
X ₂	Наявність корпоративної культури, орієнтованої на знання
X ₃	Імідж і ділова репутація підприємства серед партнерів і споживачів
X ₄	Знання ринку
Функціональні компетенції	
X ₅	Сучасна матеріально-технічна база та її оновлення
X ₆	Запровадження інновацій у виробничий процес
X ₇	Наявність повного пакету дозвільної документації
X ₈	Висока якість послуг
Рольові компетенції	
X ₉	Здатність персоналу приймати рішення відповідно до ситуації
X ₁₀	Ефективні організаційні комунікації
X ₁₁	Ефективна командна робота
Професійні компетенції	
X ₁₂	Високий професійний рівень управлінського персоналу
X ₁₃	Наявність у персоналу знань, вмінь, здібностей та навичок виконувати професійні завдання
X ₁₄	Здатність персоналу до саморозвитку
X ₁₅	Відповідальність персоналу за виконувані завдання

За допомогою спеціальних анкет-опитувань було зібрано думки фахівців, партнерів та споживачів послуг даного підприємства (всього 10 осіб), які оцінили рівень кожного запропонованого індикатора компетенцій даного товариства за десятибальною шкалою (де «0» – компетенція взагалі не розвинута; «1» – рівень її розвитку дуже низький; 10 – рівень розвитку компетенції знаходиться на найвищому рівні).

Далі, застосовуючи таксономічний метод (також докладно описаний в [32]), ми оцінили показники розвитку кожної компетенції. Для цього використовувався модуль програми «Статистика». Таксономічний метод спрямовано на визначення слабких місць у діяльності та управлінні підприємством, з метою їх подолання, а також розвитку й укріплення існуючих та формування нових конкурентних переваг.

Розрахунок таксономічного коефіцієнта починається з побудови вихідної матриці, рядки якої формують індикатори компетенції, а стовпці – відповідні оцінки учасників експертного опитування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Вихідна матриця та розрахункові величини

Компетенція	Експерт										Середнє значення X_j	d_{i0}	K_i
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
X1	5	6	3	5	6	5	4	5	5	5	4,9	16,34013	0,311
X2	8	7	7	9	7	8	8	9	7	7	7,7	7,681146	0,676
X3	9	10	10	10	9	9	10	10	9	10	9,6	2,00000	0,916
X4	7	8	8	7	7	6	8	7	7	8	7,3	8,774964	0,630
X5	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	4,3	18,13836	0,235
X6	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2,7	23,13007	0,024
X7	4	4	6	6	6	5	4	4	5	5	4,9	16,34013	0,311
X8	9	10	10	10	9	9	10	9	10	10	9,6	2,00000	0,916
X9	8	6	6	7	4	6	7	5	6	6	6,1	12,76715	0,462
X10	5	5	6	7	6	6	5	5	5	4	5,4	14,76482	0,377
X11	10	9	9	8	7	7	7	5	6	5	7,3	9,949874	0,580
X12	10	10	9	9	8	8	8	9	8	10	8,9	4,358899	0,816
X13	8	7	8	8	9	9	9	8	9	9	8,4	5,477226	0,769
X14	5	5	6	4	4	5	3	3	4	5	4,4	17,94436	0,243
X15	8	7	8	8	9	9	9	8	9	9	8,4	5,477226	0,769

Дана методика передбачає перетворення (нормалізацію) значень матриці у безрозмірні величини. В нашому випадку експертні бали вже є нормалізованими величинами, тому даний етап проводити не потрібно. Далі слід сформувати вектор-еталон $X_{0j} = (X_{01}, X_{02} \dots X_{0n})$, що описує умовне підприємство, яке, виходячи з мети дослідження, має найкращі рівні параметрів стандартизованої матриці. Цілком логічно, що у даному випадку цей вектор має вигляд: $X_{0j} = X_{01} = X_{02} = \dots = X_{0n} = 10$.

На наступному етапі визначаємо багатомірну евклідову відстань між окремими балами і вектором-еталоном за наступною формулою та заносимо отримані значення до табл. 3.2:

$$d_{i0} = \sqrt{\sum_{i=1}^m (X_{ij} - X_{0j})^2} \quad (3.1)$$

Розрахунок таксономічного коефіцієнту (K_i) проводимо у такій послідовності:

1) середня евклідова відстань:

$$\overline{d}_0 = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m d_{i0}; \quad (3.2)$$

2) середньоквадратичне відхилення багатомірних відстаней:

$$S_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (d_{i0} - \overline{d}_0)^2}; \quad (3.3)$$

3) загальна відстань між показниками та еталоном:

$$d_0 = \overline{d}_0 + 2S_0; \quad (3.4)$$

4) таксономічний коефіцієнт:

$$K_i = 1 - \frac{d_{i0}}{d_0}. \quad (3.5)$$

Розраховані значення K_i зводимо до табл. 3.2.

Підсумковий (інтегральний) таксономічний коефіцієнт рівня розвитку компетентностей підприємства, визначений за формулою середнього геометричного значень коефіцієнтів-індикаторів, складає:

$$K_{int} = 0,521.$$

Даний коефіцієнт коливається у межах від 0 до 1. Наближення показника рівня інтегральної компетентності підприємства до 1, означає найкращий розвиток його компетенцій.

Розрахунки показали, що рівень K_{int} ТОВ «Наладчик-М» – є вищим за середній рівень, проте визнаного лідера ринку електромонтажних послуг ця величина не може влаштовувати. Не зважаючи на достатньо високий рівень таксономічних коефіцієнтів компетенцій Х3 (імідж і ділова репутація підприємства серед партнерів та споживачів), Х8 (висока якість послуг) та Х12 (високий професійний рівень управлінського персоналу), все ж не отримали очікуваних високих оцінок такі компетенції, як:

– X7 – наявність повного пакету дозвільної документації – через те, що строк дії деяких ліцензій спливає, а для їх оновлення треба пройти складну процедуру підтвердження відповідності наявної матеріально-технічної бази та професійного рівня спеціалістів (який наразі хоч і є достатньо високим, але, через нинішні мобілізаційні заходи та значний віковий склад фахівців, потребує їх оновлення. Також нещодавно товариство втратило кваліфікованого кошторисника, чим і пояснюється дещо занижені оцінки за компетентістю X13 з боку деяких експертів);

– усі рольові компетенції (X8 – здатність приймати рішення відповідно до ситуації, X9 – ефективні організаційні комунікації, X10 – ефективна командна робота). Як показав аналіз, причина не очікувано низьких таксономічних коефіцієнтів полягає у значному розпорошенні оцінок рівнів цих компетенцій, яку надали співробітники, партнери і споживачі послуг підприємства, що також потребує з'ясування причин;

– X14 – здатність персоналу до саморозвитку. Причина низького коефіцієнту – все той же значний віковий склад спеціалістів-електриків.

Виявлення компетенцій з низьким таксономічним коефіцієнтом потребує дослідження причин їх слабкої розвиненості і розробки відповідних заходів щодо підвищення їх рівня.

Проведений аналіз професійних, рольових, функціональних та стратегічних компетенцій ТОВ «Наладчик-М» дозволив сформулювати ключову компетентність, якою наразі володіє дане підприємство: *Надання широкого спектру проєктних, виробних та електромонтажних послуг з гарантією їх якісного виконання в обумовлені строки за оптимальну ціну на основі використання сучасної матеріально-технічної бази, якісних та безпечних матеріалів та висококваліфікованого персоналу.*

Наступним етапом має стати формування конкурентних переваг аналізованого підприємства на основі порівняння рівнів його компетенцій з рівнями відповідних компетенцій основних конкурентів на ринку електромонтажних послуг.

3.2 Обґрунтування стратегій розвитку ключових компетенцій ТОВ «Наладчик-М»

Як відомо, правильно обрана підприємством стратегія сприяє його успішному функціонуванню, сприяючи зменшенню комплексу проблем, що є наслідком впливу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища, та забезпечуючи цілеспрямований рух до майбутнього бажаного стану бізнесу. Завдяки обґрунтованій стратегії, підприємство спроможне отримати суттєві конкурентні переваги, зайняти тверду позицію на ринку, визначити цільових споживачів, а також орієнтири і принципи поведінки, які допоможуть перемагати в конкурентній боротьбі.

На основі аналізу, проведеного в розд. 2, можна стверджувати, що ТОВ «Наладчик-М» контролює суттєву долю ринку електромонтажних послуг м. Кропивницького та Кіровоградської області, доволі успішно функціонує і проводить політику, спрямовану на задоволення споживчих потреб за рахунок надання високоякісних послуг та гнучкого ціноутворення. Товариство прагне розширювати масштаби своєї діяльності за рахунок впровадження нових перспективних проектів.

Так, у найближчій перспективі підприємство планує розпочати такі види діяльності, як: випробування старих кабельних ліній; проведення паспортизації працездатного електрообладнання підстанцій після закінчення його нормативного строку служби; виконання ремонту (капітального та середнього) електрообладнання, зокрема трансформаторів, на базі наявних потужностей.

Конкурентними перевагами ТОВ на даний момент часу є:

- великий досвід роботи у галузі ЕМП;
- якісне виконання ЕМР;
- позитивний імідж і висока ділова репутація серед споживачів і партнерів;
- значна частка контрольованого ринку;
- наявність повного пакету дозвільної документації (ліцензій) та можливість надання, завдяки цьому, широкого спектру проєктних, випробних та електромонтажних послуг;
- наявність ефективної сучасної матеріально-технічної бази, висококваліфікованого менеджменту та персоналу;

- використання при виконанні ЕМР виключно якісних матеріалів;
- можливість пропонувати оптимальну ціну за якісно виконані роботи.

Проте аналіз компетентностей товариства на базі проведеного експертного опитування показав, що у найближчому майбутньому воно може стикнутися з рядом проблем, пов'язаних з нестачею кваліфікованих кадрів, браком фінансових ресурсів для оновлення основних засобів, що безумовно вплине на втрату підприємством своїх ключових компетентностей, та відповідно, конкурентних переваг на ринку. Тому вже зараз керівництву слід стратегічно замислитися над вирішенням цих проблем.

І.Я. Іпполітова цілком слушно розглядає компетентності підприємства 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 унікальність підприємства в умовах конкурентного тиску. За словами дослідниці, компетентності суб'єкта господарювання слід розглядати як особливий для окремого виду бізнесу специфічний стратегічний актив. Для виявлення, розвитку та втілення компетентностей у свою діяльність, підприємство має проводити відповідні системні дослідження [15, с. 214].

Натомість автори [37], вважають (і ми з ними погоджуємося), що компетенції не можна розглядати 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 [37, с. 41].

Досліджуючи роль та значення компетенції у формуванні конкурентних переваг підприємства, С.О. Рекіянов [30] розробив підхід до стратегічного управління компанії на основі компетенцій. Ми дещо розвили й уточнили запропонований ним алгоритм стратегічного управління бізнесом та його конкурентоспроможністю, заснованого на ККП, і представили його на рис. 3.1.



Рис. 3.1 – Послідовність стратегічного управління бізнесом та його конкурентоспроможністю, заснованого на компетенціях
Джерело інформації: розроблено автором на основі розвитку й уточнення [30]

Для обґрунтування комплексу стратегій, спрямованих на забезпечення подальшого розвитку компетенцій аналізованого підприємства, складемо табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Стратегії розвитку компетенцій ТОВ «Наладчик-М»

Компетентність		Стратегія розвитку знань
1		2
Стратегічні	Наявність стратегії управління компетенціями (знаннями)	1. Стратегія розвитку управлінських компетенцій підприємства: – передбачає використання усіх інструментів розвитку власної бази компетенцій, надання деяким з них стратегічної значущості; – дозволяє підприємству розширювати свій внутрішній потенціал, оптимально розподіляти наявні у нього внутрішні ресурси, у той самий час залишатися на гребені технологій, використовувати передовий управлінський досвід. 2. Стратегія, що спирається на рух знань одночасно між всіма складовими стратегічного потенціалу. Один із проявів її реалізації – постійний моніторинг стратегічного потенціалу.
	Наявність корпоративної культури, орієнтованої на знання	Стратегія формування й використанні знань стосовно елементів зовнішньої структури підприємства – передбачає дії, спрямовані на: – побудову та укріплення його ефективних зовнішніх зв'язків та конкурентних позицій на ринку за рахунок застосування маркетингових технологій, розвитку відносин з акціонерами, споживачами, постачальниками, місцевим співтовариствами та ін.; – розвиток позитивного іміджу підприємства за рахунок використання різноманітних PR-акцій та координації діяльності, пов'язаної із зовнішніми контактами; – вдосконалення торговельної марки (бренду) як значної частини інтелектуального капіталу підприємства.
	Імідж і ділова репутація підприємства серед партнерів і споживачів	
	Знання ринку	
Функціональні	Сучасна матеріально-технічна база та її оновлення	1. Стратегія розвитку управлінських компетенцій підприємства у частині забезпечення розвитку та удосконалення всіх функціональних сфер і напрямків діяльності, а також оптимізації внутрішніх процесів. 2. Стратегія обміну знаннями між елементами зовнішньої та внутрішньої структури передбачає: – перенесення знань із сфери взаємодії з зовнішніми контрагентами фірми у внутрішню корпоративні системи для подальшого використання працівниками; – підвищення якості обслуговування споживачів за рахунок систематичного їх опитування, формування бази даних про споживачів та їхні переваги; – дії, спрямовані на перенесення знань від конкурентів у внутрішню структуру підприємства. Зокрема, можливе використання таких прийомів, як створення альянсів з конкурентами для спільного проведення науково дослідних робіт, а також бенчмаркінг. Бенчмаркінг – технологія управління знаннями, процедура впровадження в практику роботи підприємства технологій, стандартів і методів роботи кращих підприємств-аналогів, які демонструють найвищу ефективність
	Запровадження інновацій у виробничий процес	
	Наявність повного пакету дозвільної документації	
	Висока якість послуг	

Продовження табл. 3.3

1		2
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 структурою підприємства – передбачає конвертацію людського капіталу в структурний через перенесення індивідуальних знань у внутрішню корпоративні системи для використання іншими працівниками (у формі документів, процедур, поповнення інформаційних систем тощо)
	Ефективні організаційні комунікації	
	Ефективна командна робота	
Професійні	Високий професійний рівень управлінського персоналу	Стратегія розвитку управлінських компетенцій підприємства у частині розширення внутрішнього потенціалу, оптимального розподілу наявних у нього внутрішніх ресурсів, у той же час залишаючись на гребені новітніх технологій, використання передового управлінського досвіду
	Наявність у персоналу знань, вмінь, здібностей та навичок виконувати професійні завдання	
	Здатність персоналу до саморозвитку	
	Відповідальність персоналу за виконувані завдання	

Джерело: розроблено автором на основі використання [37]

Результати проведених досліджень компетенцій електромонтажного підприємства дозволили виокремити ключові аспекти стратегічного управління його розвитком, встановити відповідні стратегічні орієнтири та інструменти досягнення стратегічних цілей, запропонувати методичні рекомендації щодо оцінки компетенцій. Ці заходи мають стати структурними елементами як поточної так і майбутніх стратегій підприємства.

ВИСНОВКИ

Теорія ключових компетенцій виникла у межах інноваційного підходу до управління компаніями в умовах ринку. Сучасною наукою вона вважається однією із ефективних методологічних напрямків, використання яких у практиці промислових підприємств сприяє формуванню оптимальної стратегії їхнього розвитку та досягненню на цій основі високого рівня конкурентоспроможності.

Основне завдання підприємства в умовах сучасного ринку полягає у забезпеченні свого інтелектуального лідерства за рахунок формування та розвитку власних складно імітованих суперниками, специфічних ключових компетенцій, які є джерелом стійких конкурентних переваг. Ці переваги проявляються насамперед у високій споживчій цінності продукту (товару та/або послуги) підприємства.

Тому метою даної кваліфікаційної роботи стало: дослідження сутності ключових компетенцій підприємства; узагальнення та розвиток теоретико-методологічних засад їх ідентифікації, формування й оцінки, а також розробка на цій основі стратегії інтелектуального розвитку бізнесу та досягнення високого рівня його конкурентоспроможності (на прикладі ТОВ «Наладчик-М», м. Кропивницький).

У *першому розділі* даної кваліфікаційної роботи досліджено історію виникнення, сучасний стан та перспективи розвитку теорії ККП; на основі аналізу існуючих підходів до розуміння поняття «ключова компетентність підприємства», надане власне визначення даної категорії (с. 18), розглянуто питання класифікації та ієрархії компетенцій підприємства; проведено аналіз науково-методичних підходів щодо оцінки, формування та розвитку ККП, розкрито механізм забезпечення на цій основі стійких конкурентних переваг підприємства.

У *другому розділі* надано загальну характеристику товариства з обмеженою відповідальністю «Наладчик-М», проведено аналіз ринку електромонтажних послуг та конкурентної позиції на ньому даного підприємства, а також аналіз його внутрішнього середовища. Предмет діяльності ТОВ «Наладчик-М» включає: розробку і реалізацію індивідуальних проєктів систем електропостачання та

електрозбереження об'єктів промислового призначення та житлового фонду; підготовку проєктно-кошторисної документації; ремонт, виготовлення, налагодження, перевірку й випробування енергетичного, електронного обладнання та ліній електропередач; надання послуг автотранспорту, вантажопідйомних машин та механізмів.

На сьогодні підприємств, які здатні якісно, за прийнятну оплату і у стислі терміни виконати повний комплекс ЕМР, не так багато, тому аналізоване ТОВ має переважне становище на ринку. Передумовою досягнення цього є наявність у нього повного пакету дозвільної документації, досвіду роботи у даній галузі, висококваліфікованого персоналу, сучасного технічного оснащення.

Основними конкурентами ТОВ «Наладчик-М» є такі підприємства м. Кропивницького, як ТОВ «Енергобудпроект-2» та СУ-411 ДчП «Дніпроелектромонтаж», що також надають повний комплекс послуг: проєктних, електромонтажних і випробних. Проте вони мають порівняно гіршу МТБ, відчують брак кваліфікованих кадрів, менш прискіпливо ставляться до якості та безпечності матеріалів і вхідної комплектації для проведення ЕМР, не завжди гарантують високу якість наданих послуг а, тому, їхня репутація і доля контролюваного ними ринку «бажають кращого».

На великих підприємствах Кропивницького і Кіровоградської області є власні потужні електромонтажні служби. Крім обслуговування виробничого процесу своїх підприємства, вони також надають послуги за замовленнями сторонніх підприємств та організацій. Оскільки ці енергетичні служби зазвичай мають сучасну МТБ та кваліфіковані кадри, їх також можна вважати основними конкурентами ТОВ «Наладчик-М».

Споживачі. Завдяки своїй доброчесності та іншим конкурентним перевагам, ТОВ «Наладчик-М» напрацювало велику мережу постійних клієнтів: ТЕЦ, оператори стільникового зв'язку (ТОВ «Інтертелеком» і ПрАТ «Київстар»), великі промислові підприємства (ТДВ «Мясокомбінат «Ятрань», ПАТ «Креатив Груп», ДП «Сантрейд», ПАТ «Гідросила», ПАТ «Ельворті», компанія «Бунге-Україна»

(український підрозділ одного з найбільших зернотрейдерів, який володіє мережею елеваторів по всій країні), банки, супермаркети та інші.

Постачальники. Від якості виконання електромонтажних робіт залежить надійність систем електропостачання, отже і безпека життєдіяльності людей. Ось чому ТОВ «Наладчик-М» дуже вимогливо ставиться до якості продукції постачальників, вживає заходи для підвищення ефективності взаємодії з надійними та постійними постачальниками. З метою економії коштів товариство уникає створювати надмірні виробничі запаси, замовляє необхідні матеріали і комплектуючі безпосередньо для виконання конкретних замовлень, віддає перевагу прямій роботі з виробником, оминаючи послуги посередників.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Наладчик-М» показав, що починаючи з 2022 р. на підприємстві стали відбутися позитивні зміни, пов'язані зі збільшенням обсягів виконаних робіт (наданих послуг) на фоні перевищення темпів зростання виручки від реалізації над темпами зростання собівартості. Ця позитивна тенденція вплинула на збільшення прибутковості діяльності, що дозволило повернути минулорічні борги. Чітку тенденцію до збільшення мали також показники фондівіддачі, продуктивності праці, середньооблікової чисельності працівників та їхньої середньомісячної зарплати. Збільшення витрат на 1 грн. реалізованих послуг у 2023 р. обумовлене зростанням цін на матеріальні ресурси. Проте цей показник залишається на цілком прийнятному рівні. Фінансовий стан ТОВ «Наладчик-М», визначений за комплексною рейтинговою оцінкою, є задовільним.

Успіхам підприємства, навіть у нинішніх складних умовах, у значній мірі сприяли творчий підприємницький менеджмент та виважена маркетингова політика керівництва, яке постійно шукає можливості не лише вижити і зберегти бізнес, а й надалі розвивати його. Так товариство почало надавати такі послуги, як: встановлення джерел резервного живлення, зокрема дизель-генераторних установок; технічне обслуговування трансформаторних підстанцій (згідно графіків планово-запобіжних ремонтів), що перебувають на балансі багатьох підприємств. У найближчій перспективі планується розпочати такі види

діяльності, як: випробування старих кабельних ліній; проведення паспортизації працездатного електрообладнання підстанцій після закінчення його нормативного строку служби; виконання капітального та поточного ремонту електрообладнання, зокрема трансформаторів.

Конкурентними перевагами ТОВ на даний момент часу є:

- великий досвід роботи у галузі ЕМП;
- якісне виконання ЕМР;
- позитивний імідж і висока ділова репутація серед споживачів і партнерів;
- значна частка контрольованого ринку;
- наявність повного пакету дозвільної документації (ліцензій) та можливість надання, завдяки цьому, широкого спектру проєктних, випробних та електромонтажних послуг;
- наявність ефективної сучасної матеріально-технічної бази, висококваліфікованого менеджменту та персоналу;
- використання при виконанні ЕМР виключно якісних матеріалів;
- можливість пропонувати оптимальну ціну за якісно виконані роботи.

На основі проведеного аналізу було складено баланс факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ ТОВ «Наладчик-М» за методикою SWOT-аналізу (рис. Г.1 дод. Г) та розроблено відповідні заходи, які мають лягти в основу розробки стратегії подальшого розвитку даного підприємства.

У *третьому розділі* роботи ми виокремили компетенції, найбільш актуальні для ТОВ «Наладчик-М» з метою їх оцінки та подальшого формування ключових компетенцій та конкурентних переваг підприємства, скориставшись науковим підходом, який ідентифікує компетенції компанії як особисті та всієї організації і передбачає подальший їх поділ на п'ять рівнів: професійні, рольові (в рамках особистісних компетенцій), функціональні, стратегічні та ключові (в рамках компетенцій всієї організації) (табл. 3.1).

За допомогою спеціальних анкет-опитувань було зібрано думки фахівців, партнерів та споживачів послуг даного підприємства, які оцінили рівень кожного запропонованого індикатора компетенцій даного товариства за десятибальною

шкалою (де «0» – компетенція взагалі не розвинута; «1» – рівень її розвитку дуже низький; 10 – рівень розвитку компетенції знаходиться на найвищому рівні).

Далі, застосовуючи таксономічний метод, ми оцінили показники розвитку кожної компетенції з використання модулю програми «Статистика» (вихідна матриця та розраховані величини одиничних таксономічних коефіцієнтів наведені у табл. 3.2).

Підсумковий (інтегральний) таксономічний коефіцієнт, визначений за формулою середнього геометричного значень коефіцієнтів-індикаторів, складає 0,521, що перевищує середній рівень (нормативна величина даного коефіцієнта знаходиться в інтервалі від 0 до 1, де 1 означає найкращий розвиток компетенцій). Проте визнаного лідера ринку ЕМП отримана величина не може влаштовувати. Не зважаючи на достатньо високий рівень таксономічних коефіцієнтів таких компетенцій, як: X3 (імідж і ділова репутація підприємства серед партнерів та споживачів), X8 (висока якість послуг) та X12 (високий професійний рівень управлінського персоналу), все ж через ряд причин не отримали очікуваних високих оцінок інші компетенції:

- X7 (наявність повного пакету дозвільної документації) – через те, що строк дії деяких ліцензій спливає, а для їх оновлення треба пройти складну процедуру підтвердження відповідності наявної МТБ та професійного рівня персоналу (який наразі хоч і є достатньо високим, але, через нинішні мобілізаційні заходи та значний віковий склад фахівців, потребує оновлення. Також нещодавно товариство втратило кваліфікованого кошторисника, чим і пояснюється дещо занижені оцінки з боку деяких експертів і за компетентістю X13);

- усі рольові компетенції (X8 – здатність приймати рішення відповідно до ситуації, X9 – ефективні організаційні комунікації, X10 – ефективна командна робота). Причина полягає у значному розпорошенні оцінок рівнів цих компетенцій, які надали різні експерти, що також потребує докладного вивчення;

- X14 (здатність персоналу до саморозвитку) – також через значний віковий склад основних фахівців підприємства.

Виявлення компетенцій з низьким таксономічним коефіцієнтом потребує дослідження причин їх слабкої розвиненості і розробки відповідних заходів щодо підвищення їхнього рівня.

Проведений аналіз професійних, рольових, функціональних та стратегічних компетенцій ТОВ «Наладчик-М» дозволив сформулювати **ключову компетентність**, якою наразі володіє дане підприємство: *Надання широкого спектру проєктних, випробних та електромонтажних послуг з гарантією їх якісного виконання в обумовлені строки за оптимальну ціну на основі використання сучасної матеріально-технічної бази, якісних та безпечних матеріалів та висококваліфікованого персоналу.*

Аналіз компетентностей товариства показав, що у найближчому майбутньому воно може стикнутися з рядом проблем, пов'язаних з нестачею кваліфікованих кадрів, браком фінансових ресурсів для оновлення основних засобів, що безумовно вплине на послаблення або навіть втрату підприємством своїх ключових компетентностей, та відповідно, конкурентних переваг на ринку. Тому вже зараз керівництву слід стратегічно замислитися над вирішенням цих проблем.

У роботі було запропоновано концептуальний підхід до стратегічного управління бізнесом та його конкурентоспроможністю, заснованого на ККП (рис. 3.1) та обґрунтовано комплекс стратегій знань, спрямованих на забезпечення подальшого розвитку компетенцій аналізованого підприємства (табл. 3.3).

Результати проведених досліджень компетенцій електромонтажного підприємства дозволили виокремити ключові аспекти стратегічного управління його розвитком, встановити відповідні стратегічні орієнтири та інструменти досягнення стратегічних цілей, запропонувати методичні рекомендації щодо оцінки компетенцій. Ці заходи мають стати структурними елементами як поточної так і майбутніх стратегій підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренков Г.Ф., Каткова К.В. Ключові компетенції промислового підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 83-86. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/17_2017/17.pdf.
2. Андросюк В.Г., Волошина О.В. Поняття «компетентність» і «компетенція» в контексті формування комунікативної майстерності професіонала. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України*. Харків, 2020. С. 144-147.
3. Балабанова І. Конкурентна компетенція підприємства: сутність і методика діагностики. *Вісник ТНЕУ*. 2008. №1. С.79-86.
4. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2007. №5. С. 9-18.
5. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон, В.В. Крупко, В.В. Безсмертна. Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
6. Вартанова О.В. Формування компетенції підприємства у стратегічному управлінні знаннями. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 236-239.
7. Верба В.А., Гребешкова О.М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. *Проблеми науки*. 2004. № 7. С. 23-28.
8. Временко Л.В., Кондратенко Д.В. Ключові компетенції як основа конкурентоспроможності страхової компанії. *Бізнес-інформ*. 2020. №3. С. 401-408.
9. Головань М.С. Компетенція та компетентність: порівняльний аналіз понять. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2011. №8. С. 224-233.
10. Журило І.В. Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем для присудження ступеня вищої освіти «магістр» за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства»: Методичні вказівки щодо підготовки,

- виконання та захисту /І.В. Журило, М.В. Семикіна, В.В. Зайченко, М.В. Бугасва. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 92 с.
11. Журило І.В., Козуля М.М. Стратегія формування конкурентних переваг // Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємств: матеріали Всеук. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Кіровоград, КНТУ, 9-10 квітня 2014 р.). Кіровоград: вид. «Лисенко В.Ф.», 2014. С.60-61.
 12. Журило І.В., Хіміч Ю.А. Концептуальні основи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств електромонтажних послуг // Стратегія фінансово-економічного розвитку підприємницьких структур в умовах глобалізації: матеріали Всеук. наук.-практ. Інтернет-конф. (29 листопада 2022 р.). Херсонський державний аграрно-економічний університет, 2022. С. 113-128.
 13. Захарченко В.В., Белова Т.Г. Ідентифікація ключових компетенцій підприємства. *Наукові праці НУХТ*. К.: НУХТ. 2009. №31. С. 21-24.
 14. Іванова Н.С. Оцінка рейтингу видів економічної діяльності методом таксономічного аналізу. *Ефективна економіка*. 2016. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5324>.
 15. Іпполітова І.Я. Оцінювання рівня компетентності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 23. С. 210-217.
 16. Клименко С.М. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Київ, 2008. 520 с.
 17. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
 18. Кримська Л.О., Беляєва О.В. Ключові компетенції як основа стратегічної гнучкості підприємства. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2014. Вип. 5. С. 8-12. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/5_2014/4.pdf.

19. Куденко Н.В. Ключові фактори успіху в галузі та компетенції підприємства. *Формування ринкової економіки*. зб. наук. пр. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». К.: КНЕУ, 2011. С. 223-235.
20. Кучеренко С.К. Формування бізнес-моделі підприємства: Лекційний курс для студентів напряму підготовки «Економіка підприємства». Дніпропетровськ: 2013. 80 с.
21. Мелушова І.Ю. Ключові компетенції як категорія стратегічного управління підприємствами. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2017. Вип. 1. С. 51-62.
22. Нагорняк Г. Визначення ефективних механізмів управління компетенціями як необхідних компонент інтелектуального капіталу в системі розвитку конкурентних переваг суб'єктів господарювання (на прикладі машинобудівних підприємств). *Galician economik journal*. 2020. №4 (65). С. 158-172.
23. Наливайко А.П. Глобалізація і стратегічний менеджмент. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації. URL: <http://ecolib.com.ua/article.php?book=20&article=2309>.
24. Олійник Н., Бурик Ю. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 3-12.
25. Ор'єва К.В. Проблематика управління підприємством на основі ключових компетенцій. *Ефективна економіка: електронний журнал*. №7. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4214>.
26. Отенко І.П. Стратегічне управління потенціалом підприємства: наукове видання. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2006. 256 с.
27. Портер Майкл Е. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
28. Приймак Н.С., Ніколайчук О.А., Олініченко І.В. Ключові компетенції та їхня роль у формуванні конкурентоспроможності готельного господарства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Вип. 5(61). С.123-127.

29. Пужай-Череда А.М. Сутність економічної конкуренції та конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2016. №1(30). С. 55-60.
30. Рекіяннов С.О. Компетенція як джерело конкурентних переваг у стратегічному управлінні підприємством. *Проблеми матеріальної культури. Економічні науки*. 2011. №218. С. 154-156.
31. Селезнєва Г.А., Іпполітова І.Я. Особливості формування компетентної організації. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2010. Вип. 263. Т. 8. С. 2153–2154.
32. Сташинська Л.В., Михайлик О.М. Використання методики таксономічного аналізу для оцінювання рівня продовольчої безпеки України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2313/2235>.
33. Суханюк Ю., Яковенко С. Ключові компетенції підприємства: сутність та оцінювання. КНЕУ. URL: <http://ukr.coolreferat.com.ua/nuda/klyuchovi-kompetenciyyi-pidpriyemstva-sutniste-ta-ocinyuvannya/main.htm>.
34. Торяник Ж.І. Ткач С.В. Оцінювання конкурентоспроможності продукції на прикладі АТ «Ельворті». *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2023. Том 85. №6. С. 132-138.
35. Фатхутдинов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: підручник / ред. Г.В. Осовська. К.: Кондор, 2009. 470 с.
36. Федоренко В. Г. Політична економія: підручник. 2-ге вид. Київ: Алерта, 2015. 487 с.
37. Чечетов М.В., Денисюк О.В. Обґрунтування стратегії розвитку управлінських компетенцій підприємства. *Проблеми економіки*. 2012. №1. С. 41-46.
38. Швиданенко Г.О., Ільченко І.Ю. Формування та розвиток ключових компетенцій підприємства. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. КНЕУ ім. В. Гетьмана*. К.: КНЕУ, 2006. Вип. 16. С. 171-182.
39. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 423 с.

40. Швидка О.П. Практичні аспекти формування компетенцій сучасних підприємств на основі стратегічних ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. №3, Том 2. С. 156-159.
41. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
42. Ansoff I. The New Corporate Strategy, Revised Edition Revised Edition. Wiley. 1988. 288 p.
43. Cravens D.W., Piercy N. Strategic Marketing. 10th Edition. McGraw-Hill, 2012. 653 p.
44. Developing Core Competencies Can Lead to Competitive Advantage. OHIO University. URL: <https://onlinemasters.ohio.edu/blog/developing-core-competencies-can-lead-to-competitive-advantage/?fbclid=Iw>.
45. Durand Th. «The Alchemy of Competence», in Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment, Prahalad C.K., G. Hamel, D. O'Neil & H. Thomas editors, John Wiley.1998.
46. Grant R.M. Contemporary Strategy Analysis. (10th ed.). Wiley. Retrieved from. URL: <https://www.perlego.com/book/2010380/contemporary-strategy-analysis-pdf> (Original work published 2018).
47. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the future. Harvard Business Review Press. 1996. 384 p.
48. Hershgen H. Marketing: the foundations of professional success: A textbook for high schools, Instrumente – Praxisbeispiele. Gabler Verlag, 2010. 418 p.
49. Knott P. A new approach to competence analysis / P. Knott, A. W. Pearson, R. Taylor. *International Journal of Technology Management*. 1996. No. 11. P. 494-503.
50. Koch R. Strategy: How to Create, Pursue and Deliver a Winning Strategy (Financial Times Guides). 4th Edition. Ft Pr. 2011. 376 p.
51. Lambin J.-J., Schuiling Is. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. Bloomsbury Publishing, 2012. 624 p.
52. O'Shaughnessy J. Competitive Marketing: A Strategic Approach. Unwin Hyman; Subsequent edition. 1988. 460 c

53. Papula J., Volna J. Core Competence for Sustainable Competitive Advantage. URL: https://www.researchgate.net/publication/261871677_Core_Competence_for_Sustainable_Competitive_Advantage?fbclid=IwA.
54. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 426 p.
55. Prahalad C.K., Hamel G. Strategy as Field of Study: Why Search for a New Paradigm? *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15. Special Issue. P. 5-16.
56. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. No. 3. P. 79-91.
57. Scherer F.M., Ross D. Industrial market structure and economic performance. 3rd ed. Boston: Houghton-Mifflin, 1990. 713 p.
58. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management. Concepts and Cases/ McGraw-Hill Education, 2001. 928 p.
59. Tidd J. From strategic management to strategic competence: Measuring technological, Market and Organization Innovation / J. Tidd. 2nd Edition. London: Imperial College Press, 2006. 437 p.
60. Журило І.В., Бедряк О.М. Оцінка та забезпечення ключових компетенцій електромонтажного підприємства. *Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі: матеріали II Всеук. наук.-практ. конф. (27 листопада 2024 р.). ЦНТУ, 2024. С. 53-55.*

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Визначення категорії «Конкурентоспроможність підприємства»

Автор(и), джерело	Точка зору
Фатхутдинов Р.А. Осовська Г.В. [35, с. 147]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність фірми випускати конкурентоспроможну продукцію, її переваги по відношенню до інших фірм даної галузі всередині країни і за її межами.
Олійник Н., Бурик Ю. [24]	Під конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти відображення міри реалізації потенційних можливостей підприємства домінувати над конкурентами на ринку у короткостроковій та довгостроковій перспективі.
Беленький П.Ю. [4, с. 10]	Конкурентоспроможність є показником узагальнювальним, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів
Шерер Ф.М., Росс Д. [57]	Конкурентоспроможність визначає здатність підприємства конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів через забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручності для покупців, споживачів.
Кривов'язюк І.І. [17, с. 532]	Конкурентоспроможність підприємства - його здатність отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції
Шершньова З.Є., Оборська С.В. [41, с. 16]	Конкурентоспроможність – це рівень компетенції підприємства порівняно з конкурентами у накопиченні і використанні виробничого потенціалу, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, які знаходять відображення в результативних показниках – якості продукції, прибутковості, продуктивності
Портер М. [54, с. 76]	Конкурентоспроможність підприємства – це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами
Томпсон А.А., Стрікланд А.Дж. [58, с. 346]	Стратегічні цілі належать до конкурентоспроможності фірми, їх спрямовано на забезпечення більш високих темпів зростання, ніж у середньому по галузі, на збільшення долі ринку, на покращення якості продукції і наданих послуг у порівнянні з конкурентами, на досягнення низького рівня витрат, на покращення репутації фірми.
Стівенсон В.Дж.	Конкурентоспроможність – це індикатор того, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта, у порівнянні з іншими компаніями, які пропонують схожий продукт або послугу». Ключовими факторами конкуренції підприємств є ціни, якість, особливості товарів або послуг, гнучкість виробництва та терміни виконання операцій.
Пужай-Череда А.М. [29, с. 57]	Конкурентоспроможність – це динамічна характеристика здатності деякого класу об'єктів (держави, галузі, підприємств) продуктивно займати ринкову нішу й ефективно утримувати свої позиції, адаптуючись до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи визначений рівень конкурентних переваг

Джерело: Складено автором на основі аналізу літературних джерел

Таблиця А.2 – Приклади ключових компетенцій найвідоміших компаній світу

Компанія	Галузь	Ключова компетенція	Тип бізнесу
Sony	Електроніка	Мініатюризація	Інноваційно орієнтований
Porsche	Автомобілебудування	Розвиток продукту	Інноваційно орієнтований
BMW	Автомобілебудування	Двигунобудування	Інноваційно орієнтований
Honda	Виробництво мотоциклів, автомобілів	Виробництво двигунів внутрішнього згоряння	Інноваційно орієнтований
SKF	Виробництво підшипників	Здатність виготовляти об'єкти ідеальної сферичної форми	Традиційний
IBM	Комп'ютерні технології	Швидкість та надійність обробки даних	Інноваційний
Microsoft	Комп'ютерні технології	Контроль стандартів, системна сумісність, перехресно-функціональні команди	Інноваційний
Motorola	Телекомунікації	Надійність та якість бездротового зв'язку	Інноваційно орієнтований
Western Union	Грошові перекази	Глобальне охоплення клієнтів, максимальна швидкість	Традиційний
Cannon	Копіювальна техніка, фототехніка	Комбінація точної механіки, оптики та мікро- електроніки	Інноваційно орієнтований
AT&T	Телекомунікації	Мережевий менеджмент	Традиційний
Bell	Телекомунікації	Зручність виписування рахунків у регіональних компаніях	Традиційний
Apple	Комп'ютерні технології, засоби зв'язку	Зручність користувачів, інноваційність	Інноваційний
Matsushita	Виробництво електронних пристроїв та систем	Виробництво продукції у великій кількості	Інноваційно орієнтований

Таблиця А.3 – Порівняння традиційного підприємства та підприємства, яке навчається [22]

Підприємство, що навчається	Традиційне підприємство
1. Важливість працівника обумовлюється його знаннями, уміннями та навичками	1. Важливість працівника обумовлюється займаною посадою та повноваженнями
2. Рішення приймаються на основі бачення менеджера та оцінки ситуації	2. Рішення менеджера спираються на внутрішні норми, правила та процедури
3. Працівник може ухвалювати самостійно обґрунтоване рішення у межах своїх повноважень	3. Працівник позбавлений можливості повністю самостійно ухвалювати рішення, оскільки він є лише виконавцем
4. Відносини на підприємстві не формалізовані, вітаються конструктивні дискусії	4. Різниця у думках є неприпустимою, дискусії сприймаються як деструктивні конфлікти
5. Відносини між менеджерами та рядовими працівниками – партнерські	5. Менеджери відносяться до рядових працівників, як до підлеглих виконавців
6. Акцент робиться на груповій взаємодії, підтримується дух кооперації працівників	6. Взаємодія і кооперування працівників різних підрозділів утруднені або взагалі неможливі
7. Цілі та завдання підприємства та його підрозділів опрацьовуються на рівні усіх ланок по вертикалі	7. Переважає «тунельне» розуміння ситуації, брак інформації не дозволяє працівникам представити загальні цілі, тому часто вони прагнуть отримати її через неформальні канали

Таблиця А.4 – Методика формування та розвитку ККП [39]

Етап	Зміст етапу	На що слід звернути увагу
1	2	3
Інвентаризація компетенцій	Виявлення факторів і джерел формування конкурентних переваг. Використання можливостей порівняння власних ККП із ключовими компетенціями інших компаній галузі. Створення «бази» ККП, визначення фактичного стану системи ККП.	Основні помилки: • помилкове сприйняття активів та інфраструктури в якості ККП; • надмірне зосередження на кінцевому продукті та нехтування дослідженням процесу його створення; • недостатня орієнтація на споживчу цінність продукту
Пошук нових джерел компетенцій	Визначення нових виробничих можливостей, інноваційних та управлінських технологій, розвиток персоналу, розширення цільового ринку. Джерелом формування ККП також можуть бути знання і досвід зовнішніх консультантів, співпраця з клієнтами, іншими компаніями, інститутами R&D.	З'ясування, що дешевше з точки зору фінансів: розвиток компетенцій існуючих працівників, чи придбання компетенцій на ринку праці? Розвиток компетенцій може включати різні форми тренувань; курси з покращання адміністративних, міжособистісних і технічних навичок; навчання та командну роботу.

Продовження табл. А.4

1	2	3
Створення (розробка) базових компетенцій	Формалізація цілей стратегічного розвитку компанії на основі ККП відповідно до зовнішньої і внутрішньої складових «системи ККП», їх трансформація в показники досягнення поставлених стратегічних цілей розвитку компанії на основі ККП, деталізація стратегічних цілей і показників до рівня операційної діяльності.	
Синтез ККП	Встановлення взаємозв'язків між цілями та показниками відповідно до окремих напрямів «системи ККП»; налагодження зворотного зв'язку зі стратегією розвитку компанії; контроль за досягненням стратегічних цілей, побудова сценаріїв стратегічного розвитку компанії на основі моделювання стану «системи ККП»	
Поглиблення взаємозв'язку між ресурсами, бізнес-процесами та компетенціями	Мета – створення найвищої споживчої цінності на основі ланцюга створення цінності продуктів компанії та формування динамічних організаційних здатностей як джерела виникнення стійких конкурентних переваг.	Напрямок дослідження організаційних здатностей є новим у концепції ККП Г. Хамела та К. Прахалада і набув розвитку у працях Д. Тіса, Г. Пізано та А. Шуена. Ними було запроваджено термін «динамічні організаційні здатності» – потенціал підприємства щодо інтегрування, створення та реконфігурації ресурсів, внутрішніх і зовнішніх компетенцій для формування стійких конкурентних переваг у швидкозмінному середовищі
Збереження ККП	Формування бар'єрів для захисту унікальних параметрів внутрішнього середовища компанії від можливого їх імітування конкурентами, що передбачає: досягнення імобільності ресурсів; забезпечення складності переймання технології; створення стійкої корпоративної культури; забезпечення впливовості підприємства як сильнішого суперника (конкурент має розуміти наслідки фінансових, ринкових і політичних санкцій, які можуть бути застосовані проти нього, у разі необхідності); створення складнощів або неможливості переходу клієнтів до конкурентів; забезпечення гнучкості підприємства, яка дає можливість завоювати довіру клієнтів, контролювати ключові ринки і канали розподілу	

Додаток Б

Запитання, на які повинні відповісти аналітики на етапі інвентаризації компетенцій підприємства:

- 1) компетенції у яких сферах діяльності компанії доцільно виділити як ключові?
- 2) за якими ознаками доцільно їх класифікувати?
- 3) наскільки достовірною є інформація про наявні компетенції?
- 4) як ключові компетенції сприяють:
 - реалізації поточної стратегії компанії,
 - посиленню конкурентної позиції компанії для утримання наявних і завоювання нових споживачів,
 - досягненню стратегічних і ринкових цілей компанії.
- 5) які ключові компетенції (залежно від позиції в ланцюзі створення споживчої цінності) вносять найбільший вклад в:
 - одержання й посилення конкурентних переваг?
 - реалізацію стратегій?
- 6) як кожна із ключових компетенцій визначає конкурентну поведінку компанії на ринку?
- 7) яких компетенцій бракує для реалізації стратегічних намірів?
- 8) які дії варто почати для придбання або розвитку нових компетенцій?
- 9) які наслідки прогнозуються від можливих втрат власних і придбаних компетенцій для реалізації стратегії?

Додаток В



Рис. В.1. Загальна структура управління ТОВ «Наладчик-М»

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Склад, структура та динаміка активів і пасивів підприємства

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 до 2021 р.		2023 р.	Відхилення 2023 до 2022 р.		Відхилення 2023 до 2021 р.	
			тис. грн.	%		тис. грн.	%	тис. грн.	%
Вартість майна, тис. грн. у тому числі:	3237,0	3577,5	340,5	10,5	3317,3	-260,3	-7,3	80,2	2,5
Необоротні активи:									
- тис. грн.	1419,0	1408,5	-10,5	-0,7	1526,3	117,8	8,4	107,3	7,6
- у % до вартості майна	43,8	39,4	-4,4	-10	46	6,6	16,8	2,2	5
Оборотні активи:									
- тис. грн.	1814,3	2169,0	354,7	19,6	1791,0	-378,0	-17,4	-23,3	-1,3
- у % до вартості майна	56	60,6	4,6	8,2	54	-6,6	-10,9	-2	-3,6
Запаси:									
- тис. грн.	285,0	255,8	-29,2	-10,3	234,0	-21,8	-8,5	-51,0	-17,9
- у % до оборотних активів	15,7	11,8	-3,9	-24,8	13,1	1,3	11	-10,5	-66,9
Готова продукція:									
- тис. грн.	258,0	308,5	50,5	19,6	234,0	-74,5	-24,1	-24,0	-9,3
- у % до оборотних активів	43,2	42,7	-0,5	-1,2	39,5	-3,2	-7,5	-3,7	-8,6
Дебіторська заборгованість за товари і послуги:									
- тис. грн.	562,5	723,0	160,5	28,5	633,0	-90,0	-12,4	70,5	12,5
- у % до оборотних активів	31,0	33,3	2,3	7,4	35,3	2	6	4,3	14
Дебіторська заборгованість за розрахунками:									
- тис. грн.	72,8	23,3	-49,5	-68	108,0	84,7	364,5	32,2	13,9
- у % до оборотних активів	4	1,1	-2,9	-72,5	6	4,9	445,5	2	50
Інша поточна дебіторська заборг.:									
- тис. грн.	77,3	82,5	5,2	6,8	4,5	-78,0	-94,5	-72,8	-94,2
- у % до оборотних активів	4,3	3,8	-0,5	-11,6	0,3	-3,5	-92	-4	-93
Грошові кошти та їх еквіваленти:									
- тис. грн.	33,0	159,0	126,0	382	104,3	-54,7	-34,4	71,3	216
- у % до оборотних активів	1,8	7,3	5,5	306	5,8	-1,5	-20,5	4	222,2
Витрати майбутніх періодів:									
- тис. грн.	3,8	-	-3,8	-100	-	-	-	-3,8	-100
- у % до вартості майна	0,12	-	-0,12	-100	-	-	-	-0,12	-100

Таблиця Г.2 – Групування підприємств за критеріями оцінки фінансового стану

Показник	Межа класів згідно критеріїв*					
	1 клас, бал	2 клас, бал	3 клас, бал	4 клас, бал	5 клас, бал	6 клас, бал
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25 та більше, 20	0,2 – 16	0,15 – 12	0,1 – 8	0,05 – 4	<0,05 – 0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,0 та вище, 18	0,9 – 15	0,8 – 12	0,7 – 9	0,6 – 6	< 0,05 – 0
Коефіцієнт покриття	2,0 та вище, 16	1,9 – 1,7, 15 – 12	1,6 – 1,4, 10,5 – 7,5	1,3 – 1,1, 6 – 3	1,0 – 1,5	<1,0 – 0
Коефіцієнт фінансової залежності	0,6 та вище, 17	0,59-0,54, 15 – 12	0,53-0,43, 11,4 – 7,4	0,42-0,41, 6,6 – 1,8	0,4 – 1,0	<0,4 – 0
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,5 – 15	0,4 – 12	0,3 – 9	0,2 – 6	0,1 – 3	<0,1 – 0
Коефіцієнт автономії	1,0 та вище, 15	0,9 – 12	0,8 – 9	0,7 – 6	0,6 – 3	<0,5 – 0
Мінімальне значення межі	100 – 86	85 – 64	63,9-56,9	41,6-28,3	18	-

*Характеристика класів підприємств:

1 клас – підприємство з достатнім запасом фінансової стійкості, що дозволяє бути впевненим у поверненні запозичених коштів;

2 клас – підприємства, що мають певну ступінь ризику відносно заборгованості, але вони ще не розглядаються як ризиковані;

3 клас – проблемні підприємства. Тут навряд чи існує ризик втрати засобів, але повне їх повернення вважається сумнівним.

4 клас – підприємства з високим ризиком банкрутства, навіть після проведення заходів із фінансового оздоровлення. Кредитори ризикують втратити свої кошти.

5 клас – підприємства найвищого ступеню ризику, майже неплатоспроможні;

6 клас – підприємства-банкрути, які підлягають ліквідації.

Таблиця Г.3 – Комплексна рейтингова оцінка показників фінансового стану ТОВ «Наладчик-М»

Показники фінансового стану	Рейтинг показників у балах	Критерії оцінки показників за їх фактичним значенням		Умови зниження критеріїв	Показники по роках			Рейтинг показників у балах по роках		
		вищий	нижчий		2021	2022	2023	2021	2022	2023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	20,0	0,5 і вище – 20 балів	менше 0,1 – 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження порівняно з 0,5 знімається 4 бали	0,1	0,2	0,06	4	8	0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	18,0	1,5 і вище – 18 балів	менше 0,1 – 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження порівняно з 1,5 знімається 3 бали	2,3	1,3	0,5	18	12	0
Коефіцієнт покриття	16,5	2,0 і вище – 16,5	менше 0,1 – 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження порівняно з 2,0 знімається 1,5 бали	5,57	2,88	1,1	16,5	16,5	3
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	15,0	0,5 і вище – 15 балів	менше 0,1 – 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження порівняно з 0,5 знімається 3 бали	0,82	0,65	0,1	15	15	3
Коефіцієнт автономії	17,0	0,6 і вище – 17 балів	менше 0,4 – 0 балів	За кожні 0,01 пункту зниження порівняно з 0,6 знімається 0,8 бали	0,9	0,79	0,51	17	17	9,8
Коефіцієнт фінансової незалежності в частині формування запасів	13,5	1,0 і вище – 13,5 балів	менше 0,5 – 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження порівняно з 1,0 знімається 2,5 бали	1,11	1,27	1,98	13,5	13,5	13,5
Разом	100,0	100,0	0		-	-	-	84	82	29,3

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

Рис. Г.1 – Матриця SWOT-аналізу
ТОВ «Наладчик-М»

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

Рис. Г.1 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Наладчик-М»		Можливості (шанси) 1. Зростання обсягів будівельних робіт. 2. Орієнтування будівельних підприємств на невеликі високоприбуткові будівельні проекти на противагу довготерміновим зі значними капітальними вкладеннями. 3. Самозаспокоєність основних конкурентів. 4. Високі бар'єри входження до підгалузі ЕМП. 5. Позитивне ставлення до підприємства обласних та районних енергопостачальних компаній та інших контролюючих органів (організацій зв'язку, тепломереж, органів контролю за протипожежною безпекою). 6. Потреба в ЕМП для облаштування укриттів.	Загрози 1. Загострення конкурентної боротьби. 2. Наявність на ринку матеріалів та комплектуючих виробів великої кількості контрафактної продукції. 3. Низька платоспроможність замовників ЕМП. 4. Високі ціни на матеріальні ресурси, їх непостійність. 5. Сезонність електромонтажних робіт. 6. Високі темпи інфляції. 7. Криза банківської системи, збільшення відсоткової ставки за кредит, інші жорсткі умови кредитування. 8. Негативні демографічні зміни. 9. Негативні наслідки військової агресії.
	Сильні сторони 1. Наявність ліцензій на надання повного спектру ЕМП: від розробки проєктної документації до проведення електромонтажних та пусконаладжувальних робіт. 2. Наявність сертифікованих ЕТЛ. 3. Висока якість робіт за оптимальними цінами. 4. Використання тільки якісних матеріальних ресурсів. 5. Визнаний регіональний лідер. 6. Наявність сучасного технологічного оснащення та висококваліфікованого персоналу. 7. Позитивний імідж серед партнерів і споживачів. 8. Великий досвід роботи у сфері ЕМП. 9. Наявність постійних клієнтів. 10. Прагнення до творчого підприємницького менеджменту. 11. Наявність стабільних зв'язків з надійними постачальниками.	Поле СіМ (заходи) 1. Кооперування з будівельними підприємствами з метою реалізації спільних проєктів. 2. Подальше зміцнення стосунків з існуючими клієнтами. 3. Розширення контактів, пошук нових клієнтів. 4. Дослідження найважливіших стратегічних груп з метою виявлення конкурентних переваг (власних та конкурентів). 5. Вивчення та використання досвіду творчого підприємницького менеджменту. 6. Збереження та розширення технічного і професійного потенціалу. 7. Пошук та освоєння нових перспективних видів ЕМП. 8. Вивчення можливостей та напрямків галузевого партнерства.	Поле Сіз (заходи) 1. Обов'язковий контроль вхідних матер. ресурсів. 2. Організація прямої роботи з постачальниками, мінаючи послуги посередників. 3. Створення системи відстеження зовнішнього середовища. 4. Підтримка високого рівня виконання робіт. 5. Пошук надійних інвесторів для позичок (інвестиції) з порівняно невисокими процентними ставками. 6. Розширення обсягів несезонних робіт (технічне обслуговування трансформаторних підстанцій). 7. Співпраця з найбільш надійними постачальниками. 8. Застосування ефективних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності, підприємства, діагностики кризового стану та виникнення загрози банкрутства.
	Слабкі сторони 1. Відсутність рекламної діяльності. 2. Нижчі за середні темпи зростання. 3. Низький рівень заробітної плати. 4. Відсутність маркетингових досліджень. 5. Незадовільний фінансовий стан. 6. Старіння вікового складу кваліфікованих кадрів товариства.	Поле СлМ (заходи) 1. Організація досліджень про стан ринку та потреби покупців. 2. Пошук шляхів збільшення заробітної плати персоналу. 3. Розпочати маркетингові дослідження. 4. Розвиток ключових компетенцій та конкурентних переваг. 5. Пошук та залучення кваліфікованого персоналу. 6. Покращення системи контролю запасів. 7. Залучення інвестицій для розвитку.	Поле СлЗ (заходи) 1. Запобігання плинності кадрів шляхом створення сприятливих умов праці та її мотивації. 2. Прийом на роботу кадрів високої кваліфікацією. 3. Створення на підприємстві системи підвищення кваліфікації персоналу. 4. Здавання в оренду вільних транспортних засобів. 5. Освоєння нових видів електромонтажних робіт: (випробування старих кабельних ліній; капітальний та середній ремонт електрообладнання (трансформаторів); паспортизація працездатного електрообладнання підстанцій після закінчення його нормативного строку служби.