

*Бакунов О.О.,  
к.е.н., професор кафедри прикладної економіки  
Пруднікова Г.І.  
магістрант  
Донецький національний університет економіки і  
торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*

## **ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ПРИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Постановка проблеми.** Сучасна динамічна ринкова середовище вимагає від підприємств виходу на якісно новий рівень методів здійснення діяльності. Розвиток компетенцій в цих умовах стає одним з головних факторів підвищення її ефективності, оскільки дозволяє переходити до сучасних технологій, у тому числі й в області управління. Якщо ще десять років тому успіх підприємства і його конкурентні переваги визначалися, у першу чергу, більш низьким рівнем витрат або гарною комбінацією «товар - ринок», то на сьогоднішній день мова йде про володіння компетенціями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Суттєвий вклад у вивчення компетенцій внесли спеціалісти, що займалися вивченням сутності, структури і видів компетенцій, а саме Прахалад К., Хемел Г., Тернер Ян. Компетенції розглядаються у межах досліджень управління знаннями, інтелектуальним капіталом в роботах Пурлика В.М., Маринко Г.І. Разом з тим, не дивлячись на значні напрацювання, в економічній літературі недостатньо розроблено ряд питань, пов'язаних з управлінням компетенціями при диверсифікації діяльності підприємств.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка механізму управління компетенціями, використання яких забезпечить ефективність впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Диверсифікація діяльності полягає в урізноманітненні бізнесу підприємства шляхом розробки стратегії входження

на нові сектори ринку і розширення галузевого діапазону його діяльності [1, с. 67]. Вона виступає певною природною реакцією на невизначеність та нестабільність середовища господарювання. Зважаючи на масштабність цього процесу, стає зрозумілим, що при її проведенні будуть задіяні всі основні бізнес-процеси підприємства. При цьому ефективність впровадження стратегії залежатиме від організації управління компетенціями, що належать до кожного з цих бізнес-процесів.

Компетенція підприємства (бізнес-компетенція) – це набір взаємопов’язаних навичок, здатностей і технологій, який забезпечує ефективне вирішення стратегічних завдань та є джерелом стійких конкурентних переваг сучасного підприємства [2, с. 105]. Головною особливістю компетенцій є те, що чим більше вони використовуються, тим більш складними і важкими для наслідування та копіювання вони стають. Таким чином, диверсифікація діяльності з одного боку вимагає безпосереднього застосування компетенцій і в той самий час виступає джерелом їх розвитку.

Всі можливі компетенції підприємства, можна сформувати за наступними рівнями їх проявлення [3, с. 176]:

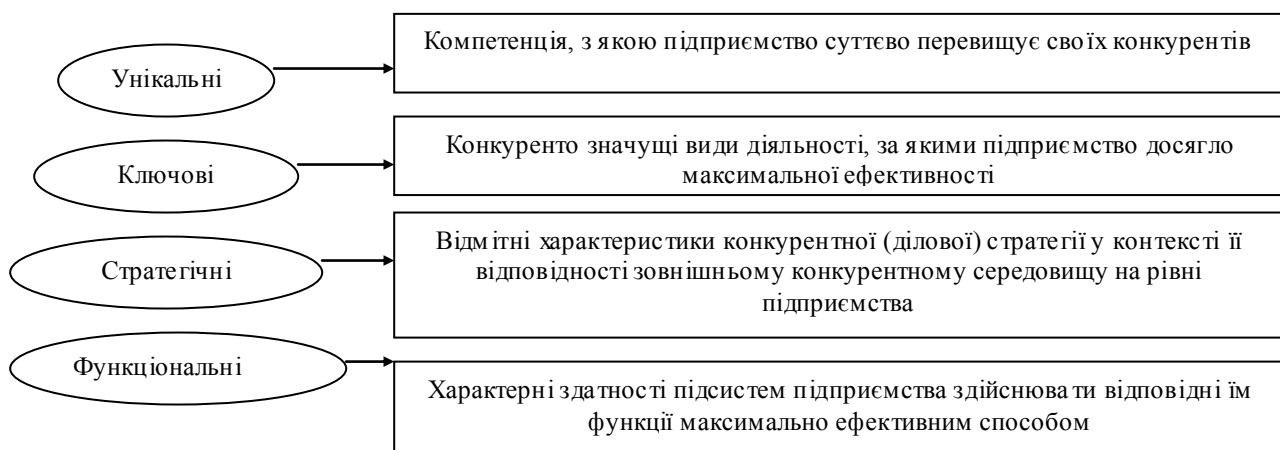


Рисунок 1 – Рівні ієрархії компетенцій підприємства

Сутність управління компетенціями при диверсифікації полягає у визначенні необхідних для успіху її проведення компетенцій. Для того, щоб зрозуміти, які саме компетенції будуть запорукою ефективного впровадження

стратегії диверсифікації, треба спочатку визначити наявні компетенції підприємства, яке прийняло рішення про розробку такої стратегії. Одним з таких підприємств є відкрите акціонерне товариство «Донецький хлібозавод № 14». Це один з найбільших хлібозаводів міста й області, що спеціалізується на випуску вищих гатунків хліба з пшеничного борошна. Управління підприємства прийняло рішення про диверсифікацію діяльності задля досягнення стратегічної мети: стати компанією номер один на хлібному ринку в Україні та утримувати лідерство. У якості стратегії розвитку було обрано відкриття піцерії, яка б функціонувала з використанням сировини, що виробляється на хлібозаводі.

В результаті дослідження було виявлено наступні наявні компетенції суб'єкта господарювання:

Таблиця 1 - Перелік наявних компетенцій ВАТ «Донецький хлібозавод № 14»

Вид компетенцій	Зміст компетенції
1. Унікальні	-
2. Ключові	-
3. Стратегічні	1. Своєчасне та в повному обсязі виконання зобов'язань за укладеними договорами з контрагентами та клієнтами 2. Здатність забезпечувати самофінансування господарської діяльності в необхідному обсязі та у визначені терміни 3. Можливість отримання в разі необхідності кредитних ресурсів
4. Функціональні	1. Проведення якісних лабораторних досліджень безпеки продукції, що виробляється, згідно методичних рекомендацій Міністерства охорони здоров'я України 2. Забезпечення ефективного функціонування власних каналів збуту та розвиток ринків 3. Наявність ефективно відпрацьованих зв'язків з постачальниками 4. Наявність оптимальної організаційної структури

Виходячи з головної цілі впровадження стратегії диверсифікації – забезпечення конкурентоспроможності, стає очевидним, що для її досягнення ВАТ «Донецький хлібозавод № 14» не вистачає найголовнішого - ключової компетенції, яка призводить до створення унікальних продуктів, забезпечує компанії першість у виході на нові ринки та відчутні переваги у вирішенні задач, котрі стануть полем жорсткої конкуренції. Крім того, перелік функціональних та стратегічних компетенцій також не варто вважати

вичерпним, оскільки він не містить багатьох ключових аспектів впровадженої стратегії, безпосередньо пов'язаних з виробничою системою. Виходячи з цього, було сформовано наступні невисначаючі для ефективної реалізації стратегії диверсифікації діяльності компетенції:

Таблиця 2 - Перелік невисначаючих ВАТ «Донецький хлібозавод № 14» компетенцій

Вид компетенцій	Зміст компетенції
1. Унікальні	-
2. Ключові	Розробка та впровадження наукоємних інновацій у бізнес-процеси
3. Стратегічні	1. Впровадження екологічно чистих технологій у виробництво 2. Вміння забезпечити лідерство у витратах порівняно з конкурентами 3. Наявність ефективної системи стратегічного управління
4. Функціональні	1. Розробка та впровадження гнучкої цінової стратегії 2. Постійна модернізація фізично та морально застаріваючого обладнання 3. Підтримка оптимального запасу оборотних активів 4. Ефективна рекламна політика власної продукції

Визначення інноваційного характеру ключової компетенції обумовлено тим, що при розробці нової якісної екологічно чистої продукції обійтися без інновацій просто неможливо. Успіх підприємства залежатиме від здатності передбачати та змінювати структуру виробництва, розробляти та впроваджувати у виробництво нові технології, правильно планувати обсяг виробництва різних товарів, а також від здатності нововведення, іншими словами, від проведення інноваційної діяльності.

Після того, як були виявлені всі необхідні компетенції постає питання: як управляти існуючими і де взяти невисзначаючі компетенції? Одним з найбільш ефективних інструментів вироблення політики керівництва підприємства по відношенню до всіх компетенцій є аутсорсинг компетенцій.

Аутсорсинг компетенцій - передача організацією певних компетенцій або господарських функцій на обслуговування іншій компанії, яка спеціалізується у відповідній області [4, с. 34]. Доцільність застосування аутсорсингу при диверсифікації пояснюється наступними причинами:

– бажання зосередитися на основних компетенціях – це означає відмову від розвитку в організації певних компетенцій, які не є ключовими для реалізації стратегії диверсифікації [5, с. 68];

– необхідність підвищення якості та зниженні витрат стратегії – мова йде про пошук зовнішніх структур, які б виконували аналогічну роботу за меншу вартість або ту ж саму вартість, але з більш високим рівнем якості.

Ґрунтуючись на цих положеннях було розроблено матрицю аутсорсингу, яка на основі співставлення стратегічної важливості компетенцій та рівня розвитку компетенцій досліджуваного підприємства у порівнянні з конкурентами, визначає, яким способом найдоцільніше здійснювати управління кожною зі стратегічно важливих компетенцій.



Рисунок 2 - Матриця аутсорсингу для ВАТ «Донецький хлібозавод № 14»

Запропонований на рисунку 2 механізм управління компетенціями

сприятиме забезпеченню ефективності реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства завдяки фокусуванню уваги на розвитку основних компетенцій; можливості гнучкого реагування на зміни ринку та бізнес-процесів підприємства; відсутності необхідності розширення штату персоналу; зменшенню накладних витрат, пов'язаних з вартістю робочих місць, навчанням працівників, інформаційною підтримкою; гарантії професійної відповідальності за виконувані види робіт.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, диверсифікація діяльності є ефективним інструментом розвитку підприємства. Вона здійснюється шляхом опрацювання нових продуктів і нових ринків присутності підприємства задля забезпечення (підвищення) власної конкурентоспроможності. Важливим аспектом у досягненні цієї мети є необхідність створення ефективного механізму управління компетенціями, як однієї з головних запорук стійкого розвитку підприємства. Особливо це стосується розвитку ключової компетенції. Своєчасне усвідомлення необхідності створення та захисту ключової компетенції відкриває шлях до довгострокового лідерства на ринку, а завойоване лідерство, в свою чергу, є джерелом процвітання підприємства.

### **Бібліографічний список**

1. Березін О.В. Стратегія підприємства: Навч. посіб. / О.В. Березін, М.Г. Безпарточний. – К.: Ліра – К, 2010. – 224 с.
2. Камерон Е. Управління змінами / Е.Камерон, М.Грін. – М.: Добра книга, 2006. – 360 с.
3. Садеков А.А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посіб. для студ. спец. 8.050107, 7.050107 ден. і заоч. форм навчання / А.А. Садеков, О.Ю. Гусєва. – Д.: ДонНУЕТ, 2010. – 414 с.
4. Верба В.А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства / В.А. Верба, О.М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2004. – 157 с.
5. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: Учеб. пособ. - М.: ИД «Вильяме», 2002. – 180 с.

6. Стрікланд А. Дж. Аутсорсинг: переваги та недоліки // Менеджмент і менеджер. - 2005 р. - № 1. – с. 44.
7. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. – К.: Цент навчальної літератури, 2004. – 336 с.
8. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.

### **Анотація**

*У статі визначено компетенції, необхідні підприємству для ефективної реалізації стратегії диверсифікації діяльності, обґрунтовано важливість розвитку ключової компетенції, запропоновано дієвий механізм управління компетенціями на основі застосування матриці аутсорсингу.*

***Ключові слова:* стратегія диверсифікації, компетенція, аутсорсинг, матриця аутсорсингу.**

### **Аннотация**

В статье определены компетенции, необходимые предприятию для эффективной реализации стратегии диверсификации деятельности, обосновано важность развития ключевой компетенции, предложен действенный механизм управления компетенциями на основе применения матрицы аутсорсинга.

***Ключевые слова:* диверсификация, компетенция, аутсорсинг, матрица аутсорсинга.**

### **Annotation**

The article defines the competence required to effectively implement the company strategy of diversification activities proved the importance of developing key competencies proposed effective mechanism of control competencies on the basis of the matrix outsourcing.

***Keywords:* diversification strategy, competence, outsourcing, outsourcing matrix.**