

**К.е.н. Баранцева С. М, Доценко Ю. М.**

*Донецький національний університет економіки і торгівлі*

*імені Михайла Туган-Барановського, Донецьк*

## **ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПАТ «ВІНТЕР» ПРИ РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ**

Компетенції підприємства — це невід'ємна складова 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 відмінність підприємства у певному ринковому оточенні. (табл. 1).

Таблиця 1 - Перелік наявних компетенцій ПАТ «Вінтер»

Вид компетенцій за рівнем ієрархії	Зміст компетенції
1. Унікальні	1. Розробка унікальних рецептур виробництва продукції
2. Ключові	1. Впровадження у виробництво нових, більш модернізованих поточних ліній.
3. Стратегічні	1. Виробництво якісної продукції при застосуванні постійно вдосконалюємих рецептур. 2. Швидке впровадження власних технологічних розробок у виробництво.
4. Функціональні	1. Забезпечення споживачів якісною продукцією. 2. Поліпшення сервісу обслуговування покупців

Далі визначаються компетенції, яких не вистачає підприємству. Вони також угруповуються за рівнями ієрархії (табл. 2)

Вищезначені компетенції можна поділити на внутрішні та зовнішні наступним чином: внутрішні – розробка унікальних рецептур виробництва продукції; виробництво якісної продукції при застосуванні постійно вдосконалюємих рецептур; швидке впровадження власних технологічних розробок у виробництво; забезпечення споживачів якісною продукцією; поліпшення сервісу обслуговування покупців та ін..А до зовнішніх –

впровадження ресурсозберігаючих технологій у виробництво продукції.  
Динамічні – розробка унікальних рецептур виробництва продукції.

Таблиця 2 - Перелік невивантажених компетенцій ПАТ «Вінтер»

Вид компетенцій за рівнем ієрархії	Зміст компетенції
1. Ключові	-
2. Стратегічні	1. Впровадження ресурсозберігаючих технологій у виробництво продукції. 2. Вміння забезпечити лідерство у витратах (а відповідно і у собівартості продукції) порівняно з конкурентами.
3. Функціональні	1. Уміння ефективно розширювати канали збуту та розвивати ринки. 2. Розробка та впровадження гнучкої цінової стратегії.

Одним з найбільш ефективних інструментів вироблення політики управління наявними компетенціями та пошуку шляхів забезпечення невивантажених компетенцій є матриця аутсорсингу компетенцій (рис. 1). Вона є простим і ефективним інструментом двофакторного аналізу.

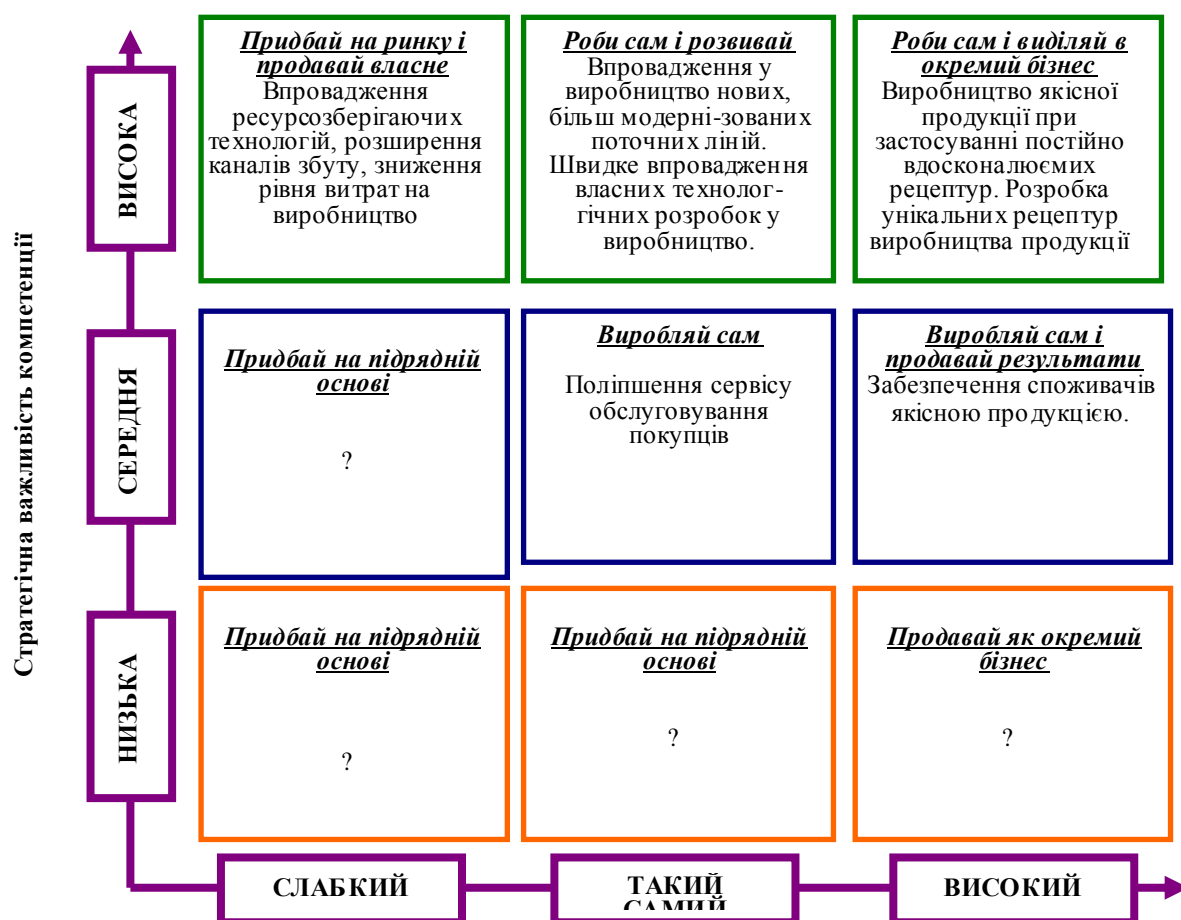


Рис. 1 Матриця аутсорсингу компетенцій ПАТ «Вінтер»

Матриця аутсорсингу компетенцій ПАТ «Вінтер» свідчить про те, що на підприємстві відсутні компетенції з низьким стратегічним рівнем важливості, а існуючі компетенції мають середню та високу важливість для підприємства з різним рівнем розвитку у порівнянні з конкурентами.

Тому доцільним в процесі розробки проекту стратегічних змін для ПАТ «Вінтер» є визначення стратегічного потенціалу підприємства за допомогою концепції В.Тарасенка «64 стратегеми» в управлінні стратегічними змінами.

Першочергово визначимо стратегеми для ПАТ «Вінтер». Так до лідерів ПАТ «Вінтер» можна віднести до функціонерів. Лідери-функціонери позначаються літерою «С». Дане підприємство можна віднести до стабільного підприємства на стадії розвитку, організаційна культура – є ринковою. Тому щодо стану внутрішнього середовища отримуємо літеру «С». ПАТ «Вінтер» функціонує на сформованому, зрілому ринку, якому відповідає літера «С».

Таким чином, підприємству ПАТ «Вінтер» відповідає стратегема «ССС» – функціонери в стабільній організації на стабільному ринку. Потенціал даної стратегеми дорівнює 27, тобто є середнім.

Стратегема «ССС» є гіперстійкою та не сприятливою з точки зору розвитку та змін. Лідерам в такій організації змінюватися не цікаво, оскільки їх методи прийняття рішень є відпрацьованими та ефективними. Організація також не націлена на зміни.

Обґрунтування стратегії підприємства на підставі стратегеми «ССС» «Функціонери в стабільній організації на стабільному ринку» представлено у таблиці 3.

Виходячи з даної таблиці в оптимістичному варіанті дану систему зсуне з місця стратегема ВСС, тобто бажаною є зміна підходів до управління до наявних проблем функціонування підприємств та на розвиток компетенцій підприємства. Це заміна функціонерів на місіонерів.

В песимістичному варіанті дану систему може зсунути з місця стратегема CCD, тобто є загроза деградації підприємства.

Таблиця 3 - Обґрунтування стратегії ПАТ «Вінтер» на підставі стратегеми «ССС»

	Минулі	Актуальні	Майбутні
Сильніші	<i>BBB (64)</i> <i>BBC (48)</i> <i>ACA (48)</i> <i>CBV (36)</i> <u><b>BCC (36)</b></u> <i>CCB (36)</i> <i>CBC (36)</i>		
Справжня		CCC (27)	
Слабкіші			<i>BDB (16)</i> <i>BBD (16)</i> <i>DBB (16)</i> <i>BDC (12)</i> <i>BCD (12)</i> <i>CDB (12)</i> <i>CBD (12)</i> <i>DBC (12)</i> <i>DCB (12)</i> <u><b>CCD (9)</b></u>
			<i>CDC (9)</i> <i>DCC (9)</i> <i>BDD (4)</i> <i>DDB (4)</i> <i>DBD (4)</i> <i>CDD (3)</i> <i>DDC (3)</i> <i>DCD (3)</i> <i>DDD (1)</i>

Для того, щоб підприємство не зіткнулося з песимістичним варіантом відповідно до даної методики, необхідно провести низку відповідних змін, які представлено у табл.4.

Таблиця 4 - Узагальнення стратегічних змін ПАТ «Вінтер»

Види змін	Проблеми	Реалізація зміни	Хто координує
1	2	3	4
Технологічні	- застарілі технології виробництва; - збільшення строку зберігання продукту.	- вдосконалення технології виробництва продукції; - використання для виробництва тільки якісної сировини та розробка власних унікальних рецептур.	Голова правління; Головний інженер; Головний технолог.
Структурні зміни	- низька якість роботи основних та допоміжних робітників.	- перегляд системи оцінки якості роботи основних та допоміжних робітників; - вдосконалення внутрішнього аудиту якості роботи робітників.	Голова правління; Начальник відділу кадрів; Головний бухгалтер.
Культурні зміни	- відсутність ініціативності від робітників; - низький рівень цілеспрямованості та відсутність зацікавленості у досягненні стратегічних цілей підприємства.	- створення з боку адміністрації пріоритету довіри і підтримки робітників; - забезпечення свободи керівникам підрозділів підприємства у визначенні напрямків досягнення цілей підприємства з врахуванням їх управлінського потенціалу.	Голова правління

Продовжити таблицю 4

1	2	3	4
Зміни, орієнтовані на персонал	- необхідність підвищення кваліфікації виробничого та управлінського персоналу.	- створення системи підвищення кваліфікації виробничих працівників; - налагодження системи внутрішньо корпоративного навчання сучасним методам конкурентного бенчмаркінгу для керівників вищої та середньої ланки.	Голова правління; Начальник відділу кадрів; Начальник технологічного цеху.

Проведення даних змін дозволить досягти основну стратегічну ціль підприємства (рис. 2), яку встановлює не тільки керівництво, а і диктує ринковесередовище.



Рис. 2. Стратегічна ціль ВАТ «Вінтер» до 2014 року

Таким чином, визначення ключових компетенцій дозволить ПАТ «Вінтер» обрати оптимальну стратегію розвитку для збереження завойованих позицій на ринку.

## Література

1. Стратегическое управление предприятием. Управление изменениями [ Текст ] : учебно-метод. пособие / А. А. Садеков, О. Ю. Гусева ; Донец. гос. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского, Каф. экономики предприятия . — Донецк, 2006 . — 233 с