

УДК 658: 005.94

Олена Варганова
Сергій РекіановOlena Vartanova
Serhii ReikianovСТРАТЕГІЧНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА
НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ

ENTERPRISE STRATEGIC POSITIONING ON THE BASIS OF COMPETENCE APPROACH

Дано визначення стратегічному позиціонуванню підприємства як процесу формування, підтримки та посилення позиції підприємства в його відносинах із конкурентами, споживачами та постачальниками з урахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Запропоновано застосування компетентісного підходу до стратегічного позиціонування підприємства, який ґрунтується на компетенціях підприємства як унікальних чинниках його конкурентних переваг.

Запропоновано інструментальний базис стратегічного позиціонування підприємства, що ґрунтується на компетенціях, у вигляді матриць конкурентних переваг, які формуються шляхом визначення переліку компетенцій підприємства та їх кількісного оцінювання, а також схему розрахунку індексу конкурентних переваг підприємства для побудови матриць конкурентних переваг підприємства.

Ключові слова: компетенції підприємства, конкурентні переваги, матриця конкурентних переваг, стратегічне позиціонування.

Постановка проблеми. Визначальні тенденції постіндустріальної економіки, що виявляються через гіпердинамічність, непередбачуваність та прихований характер змін бізнес-середовища, зумовлюють якісну зміну умов функціонування й розвитку підприємств та інших суб'єктів господарювання різних бізнес-профілів, масштабів і форм власності. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств реалізується переважно завдяки використанню нематеріальних ресурсів підприємств, активізації їх «невідчутних» характеристик, до яких належать, зокрема, компетенції підприємства. Синтетична природа динамічних здатностей підприємства потребує їх комплексного дослідження та формування на цій основі відповідного методичного забезпечення управління підприємством.

Перехід до постіндустріального суспільства змінює саму систему стратегічного управління підприємством. Розвиток шкіл стратегічного управління йшов за змінами, що відбувалися в навколишньому середовищі, які стосувалися як продуктивних сил суспільства і, отже, чинників конкурентних переваг, так і самої суті конкурентних відносин. Фундаментальні зміни в навколишньому середовищі, які спричиняють зміну всієї філософії бізнесу, змушують підприємства формувати нову систему стратегічного управління підприємством, яка ґрунтується на нових джерелах конкурентних переваг, до одного з яких належать компетенції.

Застосування компетентісного підходу у стратегічному управлінні підприємством дає змогу вирішити низку науково-прикладних завдань. Так, наприклад, компетенції підприємства як джерела одержання конкурентних переваг можуть використовуватися у конкурентному і стратегічному позиціонуванні підприємства, що дає змогу визначати стратегічну позицію підприємства, формувати його конкурентні переваги та ідентифікувати стратегічні ресурси, що лежать в основі ринкового успіху підприємства. Необхідність формування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо стратегічного позиціонування підприємства на засадах компетентісного підходу обумовлює актуальність теми дослідження та її практичну значущість.

Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій. Теоретичні засади використання компетентісного підходу в діяльності підприємств знайшли відображення в працях таких зарубіжних і вітчизняних учених, як К. Прахальд, Г. Хемель, Дж. Тідд, І. Нонака, Г. Я. Гольдштейн, О. А. Гребешкова, В. А. Верба, Т. А. Андрусенко, І. Р. Бузько, В. І. Отенко, С. Ф. Філіппова. Вивчення теоретичних та емпіричних надбань цих авторів дозволяє стверджувати, що термінологічний апарат концепції компетенцій підприємства є недостатньо визначеним, а шляхи її застосування в практичній діяльності

підприємства є нерозвиненими. Зокрема, становить науковий інтерес використання концепцій компетенцій у стратегічному позиціонуванні підприємства.

Мега статті полягає у формуванні теоретичних засад стратегічного позиціонування підприємства на засадах компетентнісного підходу.

Викладення основного матеріалу дослідження. Під стратегічним позиціонуванням підприємства розуміється процес формування, підтримки та посилення позиції підприємства в його відносинах із конкурентами, споживачами та постачальниками з урахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Аналіз підходів до стратегічного позиціонування підприємства дав змогу зробити висновок, що наявні методи конкурентного позиціонування підприємства: маркетинговий, зональний, підхід до позиціонування в контексті стратегічного управління витратами і стратегічного управління підприємством – не дають змоги повною мірою вирішити завдання формування конкурентних переваг у турбулентному економічному середовищі та в умовах жорсткої конкуренції. Це зумовило необхідність розробки нових підходів та способів стратегічного позиціонування підприємства, які відповідають вимогам сучасного етапу стратегічного розвитку підприємств, одним із яких є використання компетенції підприємства в його конкурентному позиціонуванні [1].

Аналіз даних, одержаних під час дослідження, дозволив зробити висновок, що компетенція як унікальна сукупність знань, навичок, спроможностей та ресурсів, яка створює унікальні галузі компетентності та є джерелом конкурентних переваг, може використовуватися у стратегічному позиціонуванні підприємства.

Аналіз джерел компетенцій підприємства надає інформацію, що стосується усіх ресурсів, які є в основі стратегічного успіху підприємства. Усі вони в сукупності становлять ключову компетенцію, яка, на думку В. А. Верби і О. В. Гребешкової, є «невід'ємною складовою його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та спроможностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмітність підприємства у певному ринковому оточенні» [2]. За К. Прахальдом і Г. Хемелем, ключова компетенція являє собою відмітну рису підприємства, яка дозволяє підприємству успішно конкурувати шляхом випуску товарів та послуг з додатковими споживчими перевагами [3]. К. Прахальд і Г. Хемель використовують термін «ключова компетенція» для позначення набору умінь і технологій, маси безсистемно накопиченого підприємством знання і досвіду, що стає основою успішної конкуренції. На думку авторів, «Ключовою є компетенція вищого порядку, що бере участь у створенні найбільшої споживчої вартості, вона є колективним знанням, що дозволяє організувати і управляти використанням інших компетенцій і спроможностей, створюючи тим самим додаткову споживчу вартість» [4]. Таким чином, існує певна ієрархія компетенцій, що входять до структури ключової компетенції підприємства. Встановлення ієрархії компетенцій, які становлять ключову компетенцію, є важливим завданням стратегічного позиціонування підприємства. Авторський підхід до стратегічного позиціонування дозволив визначити загальну послідовність стратегічного позиціонування підприємства, що ґрунтується на компетенціях, яку зображено на рис. 1. Послідовна реалізація етапів стратегічного позиціонування підприємства, що ґрунтується на компетенціях, дозволить визначити стратегічну позицію, яку посідає підприємство, виходячи з наявності або відсутності певних компетенцій.

Стратегічний аналіз джерел компетенцій спрямований на виявлення наявних компетенцій підприємства шляхом інвентаризації активів, де такі компетенції можуть міститися. Послідовність інвентаризації активів – потенційних джерел компетенції підприємства зображено на рис. 2. Визначені під час інвентаризації джерела компетенції підприємства мають бути проаналізовані стосовно відповідності ознакам компетенції. Якщо джерело компетенції є стійким, складно імітованим, належить до активів знань та має довгостроковий характер, можна стверджувати, що воно належить до компетенцій.

Інвентаризація джерел компетенцій підприємства дає змогу визначити чинники, які формують конкурентні переваги підприємства. Оцінювання чинників за ознаками компетенції підприємства дає змогу встановити компетенції, які входять до складу ключової компетенції підприємства та можуть визначити його стратегічний успіх. Оцінювання чинників компетенцій здійснюється за результатами експертного опитування з використанням спеціальних процедур роботи експертів та методів здобу-

вання знань. Визначені джерела компетенції підприємства слід проаналізувати щодо їхньої спроможності входити до складу ключової компетенції, яка є джерелом конкурентних переваг, та можливості їхнього використання у стратегічному позиціонуванні підприємства, що можна зробити на етапі SWOT-аналізу джерел компетенції підприємства.

Інструментальним базисом стратегічного позиціонування підприємства, що ґрунтується на компетенціях, є матриці конкурентних переваг, які формуються шляхом визначення переліку компетенцій, що входять до складу ключової компетенції підприємства і формують його конкурентні переваги, та їх кількісного оцінювання. Одержані матриці дають змогу визначити стратегічну позицію підприємства, що ґрунтується на компетенціях.



Рис. 1. Послідовність стратегічного позиціонування підприємства, що ґрунтується на компетенціях

Матрицю компетенцій, які є джерелом конкурентних переваг підприємства, зображено на рис. 3. Положення компетенцій підприємства в матриці зумовлено їхньою кількісною оцінкою та визначенням їхньої важливості для підприємства. Матриця компетенцій містить чотири квадрати. У правому верхньому квадраті матриці розміщені компетенції, які за результатами оцінювання є найбільш важливими для даного підприємства. Вони є стратегічно важливими та формують його конкурентні переваги. До таких компетенцій належать якість продукту підприємства, наявність спеціальних виробничих активів, зв'язки з постачальниками і споживачами, висококваліфікований персонал. У лівому верхньому квадраті матриці розташовані компетенції, які розвинені недостатньо та зумовлюють конкурентні «слабкості» підприємства. Серед нижніх квадратів матриці найбільш цікавим є правий квадрат, де розміщені компетенції підприємства, які за результатами оцінювання одержали високу оцінку, проте вони не визнані важливими для подальшого розвитку підприємства.

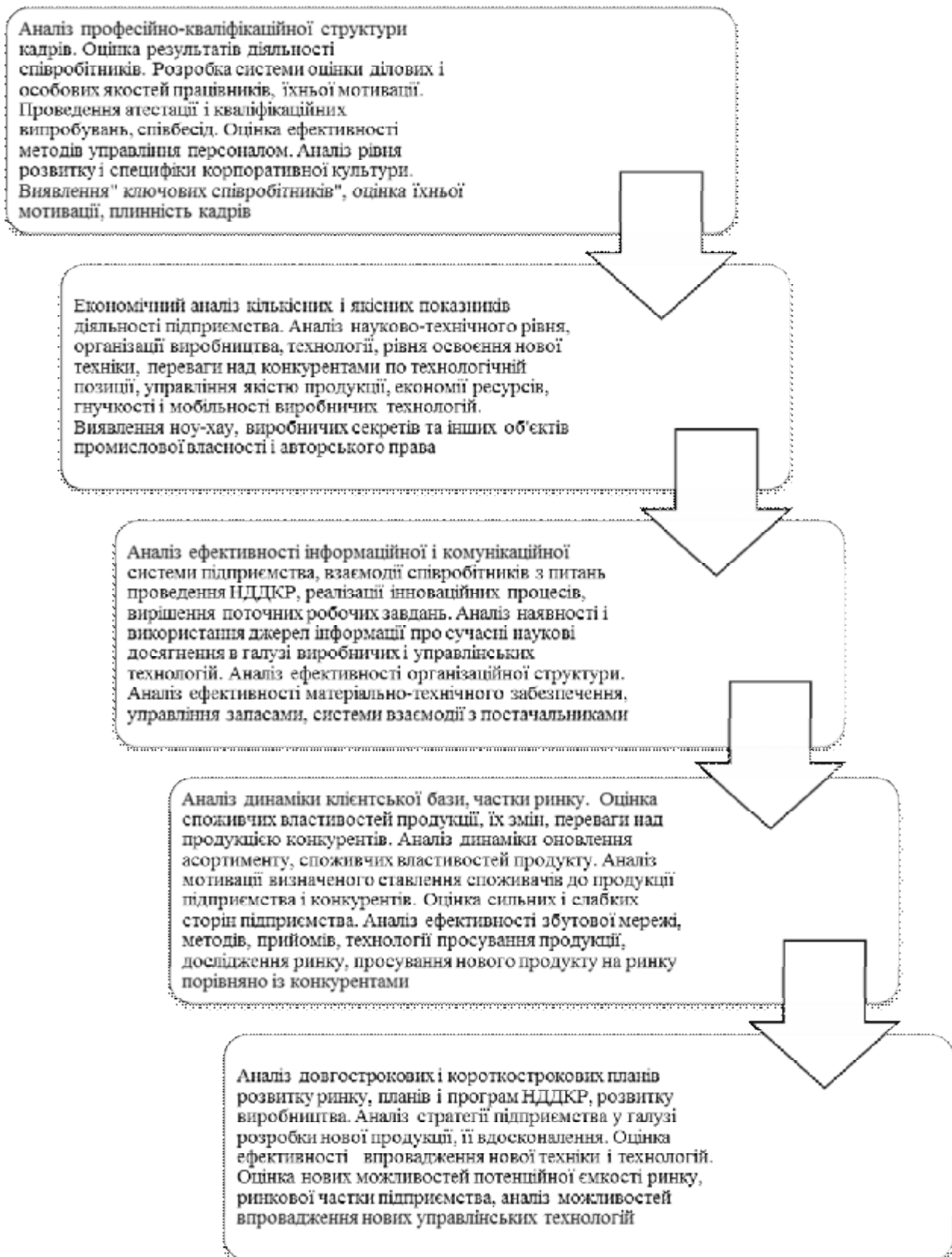


Рис. 2. Інвентаризація джерел компетенції підприємства

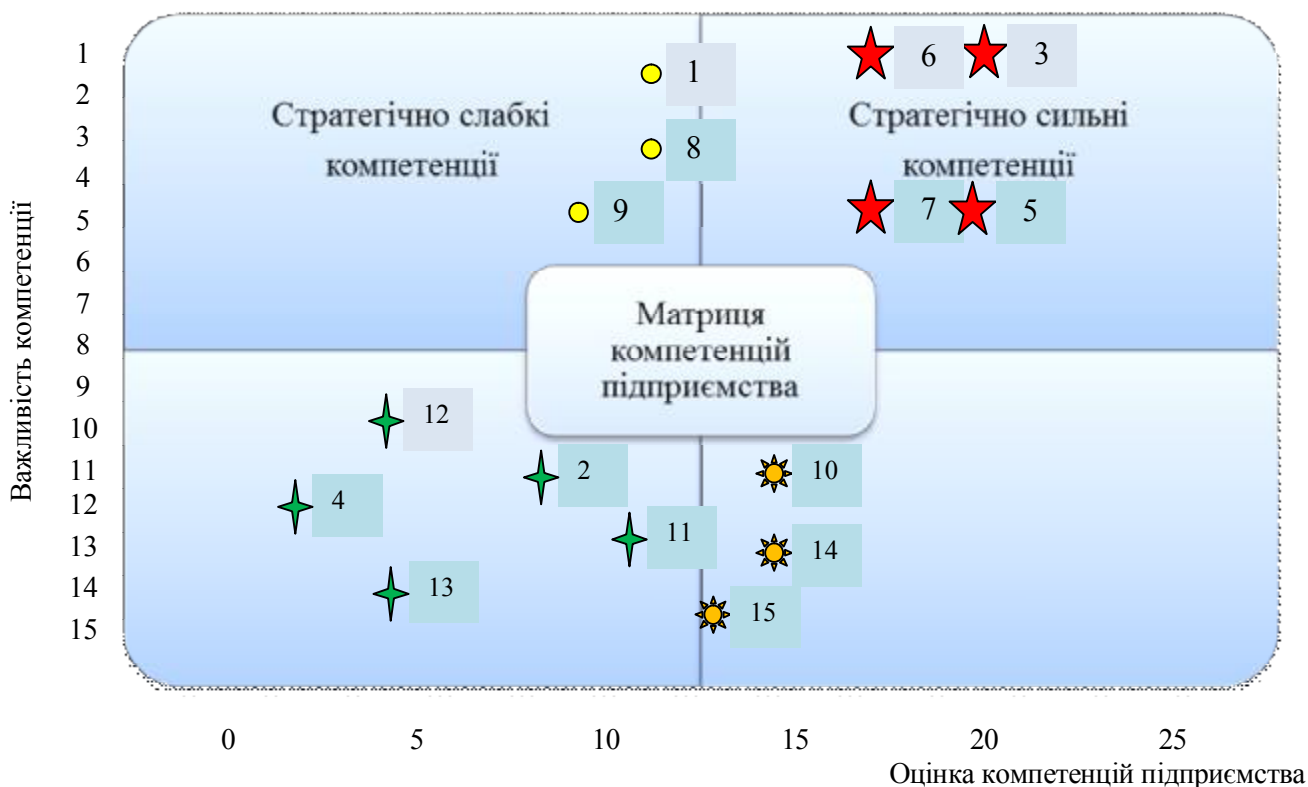


Рис. 3. Матриця компетенцій підприємства, які визначають його конкурентні переваги:

- | | | | |
|---|---|----|--|
| 1 | Наявність ефективних бізнес-процесів | 8 | Зв'язки з органами державного управління |
| 2 | Наявність унікальних технологій | 9 | Здатність забезпечувати ефективну фінансову діяльність |
| 3 | Якість продукту | 10 | Глибоке знання ринку, розуміння потреб кінцевих споживачів продукції |
| 4 | НДДКР | 11 | Високий інноваційний потенціал |
| 5 | Наявність висококваліфікованого персоналу | 12 | Висока адаптивність |
| 6 | Наявність спеціальних виробничих активів | 13 | Високий рівень управління знаннями |
| 7 | Зв'язки з постачальниками і споживачами | 14 | Ефективні комунікації |
| | | 15 | Репутація, імідж |

Використання концепції компетенцій у стратегічному позиціонуванні підприємства дозволяє порівнювати джерела компетенції підприємства із відповідними чинниками конкурентів. Це дає змогу встановити конкурентні переваги підприємства, визначені на основі компетенцій. Можливості, які впливають з переваг стратегічної позиції підприємства, зумовлені як внутрішніми компетенціями, так і зовнішніми сприйнятливими чинниками успіху підприємства. Результати такого порівняння дають можливість визначити конкурентні переваги підприємства на ринку. Зіставлення розрахункових значень компетенцій підприємства з компетенціями конкурентів утворює індекс конкурентних переваг підприємства ($I_{кп}$), який можна оцінити за формулою

$$I_{кп} = \frac{\text{Оцінка компетенцій підприємства}}{\text{Оцінка компетенцій конкурентів}} \tag{1}$$

Якщо $I_{кп}$ перевищує 1, то компетенції підприємства переважають над відповідними компетенціями конкурентів, а це означає, що підприємство займає більш привабливу позицію щодо його конкурентів. Якщо $I_{кп}$ становить менше 1, то компетенції підприємства оцінюються менше, ніж у конкурентів, що ослаблює його конкурентну позицію.

Формування матриць конкурентних переваг підприємства дозволяє встановити сильні та слабкі сторони підприємства у конкурентному середовищі. Так, підприємство може бути конкурентоспромож-

ним у галузі, якщо його сильні сторони, які характеризуються компетенціями, розміщуються у верхньому квадраті матриці. Такі компетенції здатні трансформуватися в конкурентні переваги підприємства. У лівому верхньому квадраті розташовані конкурентні недоліки підприємства. Для трансформації ключових компетенцій підприємства у його конкурентні переваги потрібні такі умови [5]. По-перше, певні компетенції повинні бути важливими (ключовими) для підприємства. По-друге, перевага має бути довгостроковою, а також складно імітованою конкурентами, тобто ключові компетенції підприємства повинні виникати з унікальних знань, навичок та досвіду, які не можуть бути легко одержані конкурентами. Тільки в такому разі ключові компетенції перетворюються на конкурентні переваги підприємства на ринку. Усі компетенції підприємства, що визнані важливими для нього, розташовані у верхньому правому квадраті матриці і потенційно здатні перетворюватися у конкурентні переваги підприємства.

Порівняння компетенцій підприємства з компетенціями конкурентів або лідерів галузі дозволяє побудувати матрицю конкурентних переваг підприємства (рис. 4).

Порівняння матриці конкурентних переваг підприємства із матрицею компетенцій підприємства, яку зображено на рис. 4, дозволяє зробити висновок, що нечисленні компетенції підприємства, які було визначено як його сильні сторони, ще зменшилися в результаті визначення конкурентних переваг підприємства. Так, умовно конкурентними перевагами підприємства, визначеними за компетенціями, є наявність висококваліфікованого персоналу та спеціальних виробничих активів, зв'язки з постачальниками і споживачами.

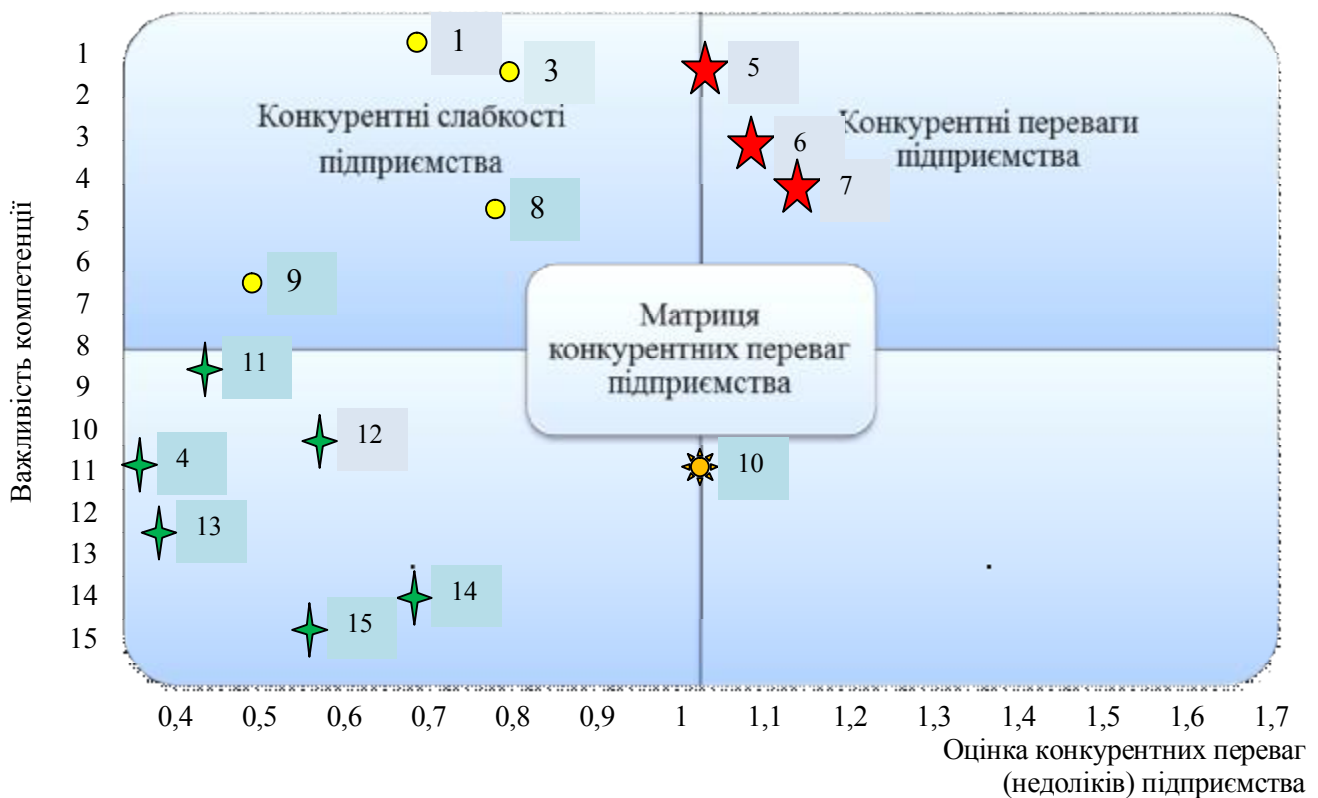


Рис. 4. Матриця конкурентних переваг підприємства:

Оцінювання конкурентних переваг (недоліків) підприємства за компетенціями

- | | | | |
|---|---|----|--|
| 1 | Наявність ефективних бізнес-процесів | 8 | Зв'язки з органами державного управління |
| 2 | Наявність унікальних технологій | 9 | Здатність забезпечувати ефективну фінансову діяльність |
| 3 | Якість продукту | 10 | Глибоке знання ринку, розуміння потреб кінцевих споживачів продукції |
| 4 | НДДКР | 11 | Високий інноваційний потенціал |
| 5 | Наявність висококваліфікованого персоналу | 12 | Висока адаптивність |
| 6 | Наявність спеціальних виробничих активів | 13 | Високий рівень управління знаннями |
| 7 | Зв'язки з постачальниками і споживачами | 14 | Ефективні комунікації |
| | | 15 | Репутація, імідж. |

Слід зазначити, що компетенції, які належать до конкурентних переваг підприємства, можна назвати сильними сторонами лише умовно, оскільки вони одержали більш високу оцінку порівняно із основним конкурентом підприємства. Порівняння двох матриць наочно демонструє, що компетенції, які вважалися сильними для аналізованого підприємства, на матриці конкурентних переваг змістилися у лівий бік, тобто з сильних сторін перетворилися на конкурентні слабкості. Таким чином, стратегічна позиція досліджуваного підприємства є слабкою відносно конкурента і потребує свого посилення шляхом розвитку слабких компетенцій та підтримки сильних. Для цього має розроблятися стратегія підприємства, спрямована на формування, підтримку та розвиток компетенцій підприємства.

Використання результатів конкурентного позиціонування підприємства дає змогу класифікувати типи стратегічної позиції підприємства таким чином:

сильна позиція – не менше 50 % компетенцій підприємства можна оцінити як сильні сторони підприємства, не більше 20 % компетенцій оцінюються як слабкі відносно конкурентів;

середня позиція – не менше 25-30 % компетенцій підприємства можна оцінити як сильні сторони підприємства, не більше 25 % компетенцій оцінюються як слабкі відносно конкурентів;

слабка позиція – менше ніж 20 % компетенцій підприємства можна оцінити як сильні сторони підприємства, більш ніж 25 % компетенцій підприємства оцінюються як відносно слабкі.

Означена класифікація дає можливість визначити стратегічну позицію підприємства за компетенціями та напрями формування стратегії підприємства на основі компетенцій, розробити заходи щодо посилення стратегічної позиції підприємства залежно від ступеня розвиненості наявних компетенцій.

Висновки. Застосування інструментарію стратегічного позиціонування підприємства, що ґрунтується на компетенціях, зокрема матриць конкурентних переваг підприємства, дає змогу визначити стратегічну позицію підприємства, яка ґрунтується на оцінюванні наявних компетенцій підприємства порівняно із компетенціями конкурентів, а також враховує можливості розвинення наявних компетенцій підприємства. Це дає можливість розробити заходи щодо посилення стратегічної позиції підприємства шляхом формування відповідної стратегії та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

Список використаної літератури

1. Рекіянов С. О. Компетенція як джерело конкурентних переваг у стратегічному управлінні підприємством / С. О. Рекіянов // *Культура народів Причорномор'я*. – 2011. – № 218. – С. 154–156.
2. Верба В. А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // *Проблеми науки*. – 2004. – № 7. – С. 23–28.
3. Prahalad, C. K. The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // *Harvard Business Review*. – 1990. – Vol. 68, № 3. – P. 79–91.
4. Вартанова О. В. Стратегічна компетенція підприємства як об'єкт стратегічного управління підприємством / О. В. Вартанова // *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. – 2009. – № 2 (132). – С. 49–55.
5. Вартанова О. В. Компетенція підприємства у стратегічному управлінні підприємством: формування і розвиток : [монографія] / Олена Вікторівна Вартанова. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. – 340 с.
6. Рекіянов С. О. Аналіз компетенцій у конкурентному позиціонуванні підприємства / С. О. Рекіянов, А. Ю. Ішболдіна // *Управління міжнародною конкурентоспроможністю регіонів : матеріали II Міжнарод. наук.-практ. конф.*, 10-16 жовт. 2012 р. – Симферополь : Кримський інститут бізнесу, 2012. – С. 55–60.
7. Tidd J. From strategic management to strategic competence: measuring technological, market and organization innovation / Joe Tidd. – 2nd ed. – London: Imperial College Press, 2006. – 437 p.

References

1. Rekiyanov, S. O. (2011) Kompetencija jak dzherelo konkurentnyh perevag u strategichnomu upravlinni pidpriyemstvom. *Kul'tura narodov Prichernomor'ja*, (218), s. 154–156.
2. Verba, V. A., Grebeshkova, O. M. (2004) Problemy identyfikacii kompetencij pidpriyemstva. *Problemy nauky*, (7), s. 23–28.
3. Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, (3), pp. 79–91.
4. Vartanova, O. V. (2009) Strategichna kompetencija pidpriyemstva jak objekt strategichnoho upravlinnya pidpriyemstvom. *Visnyk Shidnoukrayins'kogo nacional'nogo universytetu imeni Volodymyra Dallya*, 2 (132), s. 49–55.

5. Vartanova, O. V. (2012) Kompetencija pidpryemstva u strategichnomu upravlinni pidpryemstvom: formuvannja i rozvytok. Lugans'k: Vyd-vo SNU im. V. Dalya, 340 s.
6. Rekijanov, S. O., Ishboldina, A. Ju. (2012) Analiz kompetencij u konkurentnomu pozycionuvanni pidpryemstva. *Upravlinnya mizhnarodnoju konkurentospromozhnistju regioniv: materialy II Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 10-16 zhovt.* Simferopol': Krims'kij instytut biznesu, s. 55–60.
7. Tidd, J. (2006) From strategic management to strategic competence: measuring technological, market and organization innovation. 2nd ed. London: Imperial College Press, 437 p.

O. Vartanova, S. Rekiyanov

ENTERPRISE STRATEGIC POSITIONING ON THE BASIS OF COMPETENCE APPROACH

The definition of strategic positioning of an enterprise as a process of formation, maintainance and strengthening of the enterprise's position in its relations with competitors, customers and suppliers, taking into account the influence of factors of external and internal environment, is given. The use of competence approach in strategic positioning of the enterprise, based on the competencies of the enterprise as unique factors of its competitive advantages, is offered. The competence of the enterprise as a set of elements of internal environment of the enterprise, complicatedly simulated by competitors, which are formed on the basis of effective interaction of human and institutional capital and ensure the creation of sustainable competitive advantages of the enterprise, is determined. The sequence of strategic positioning of the enterprise based on competences is formed. The stages of the inventorying of competence sources as factors of competitive advantages of the enterprise are considered.

An instrumental basis for strategic positioning of the enterprise, based on competences in the form of matrices of competitive advantages, which are formed by determining the list of competences that make up the core competence of the enterprise, and their quantification is offered. The scheme of calculating the index of competitive advantages of the enterprise to build matrixes of competitive advantages is proposed.

Keywords: *competences of enterprise, competitive advantages, matrix of competitive advantages, strategic positioning.*

Статтю представляє д.е.н., доцент О. В. Вартанова, професор кафедри міжнародної економіки, Східно-український національний університет імені Володимира Даля.