

УДК 658: 005.94

О. Варганова

O. Vartanova

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**FORMING OF MODELS OF ENTERPRISE COMPETENCE**

Визначено сутність компетенції підприємства у стратегічному управлінні знаннями як унікальної для підприємства сукупності знань, навичок, досвіду та організаційних зв'язків, які в поєднанні з ресурсами й технологіями забезпечують його неповторність у конкурентному середовищі. Обґрунтовано необхідність формування моделей компетенції підприємства з метою формування теоретичного базису ідентифікації, аналізу та оцінювання компетенції. Розроблено модель формування компетенції підприємства, використання якої дозволяє відтворити процес формування компетенції підприємства і визначити напрями її ідентифікації та використання. Встановлено елементну структуру моделі «Відкриття – Імплементация – Розвиток». Синтезування загальних шаблонів управління знаннями в інноваційній діяльності дало змогу визначити основні фази управління знаннями в інноваційній діяльності підприємства, до яких належать фаза відкриття, фаза імплементации та фаза розвитку. Сформовано функціональну модель управління знаннями в інноваційних процесах підприємства «Відкриття – Імплементация – Розвиток».

Ключові слова: модель, інноваційні процеси, імплементация, компетенція підприємства, управління знаннями.

Определена сущность компетенции предприятия в стратегическом управлении знаниями как уникальной для предприятия совокупности знаний, навыков, опыта и организационных связей, которые совместно с ресурсами и технологиями обеспечивают его неповторимость в конкурентной среде. Обоснована необходимость формирования моделей компетенции предприятия с целью формирования теоретического базиса идентификации, анализа и оценки компетенции. Разработана модель формирования компетенции предприятия, использование которой позволяет отобразить процесс формирования компетенции предприятия и определить направления ее идентификации и использования. Установлена элементная структура модели «Открытие – Имплементация – Развитие». Синтезирование общих шаблонов управления знаниями в инновационной деятельности дало возможность определить основные фазы управления знаниями в инновационной деятельности предприятия, к которым принадлежат фаза открытия, фаза имплементации и фаза развития. Сформирована функциональная модель управления знаниями в инновационных процессах предприятия «Открытие – Имплементация – Развитие».

Ключевые слова: модель, инновационные процессы, имплементация, компетенция производства, управление знаниями.

The essence of enterprise competence in strategic knowledge management as a unique aggregate of knowledge, skills, experience and institutional relations, which, combined with resources and technology, ensure the uniqueness of an enterprise in competitive environment, is determined. The necessity of forming of enterprise competence models as theoretical basis for the identification, analysis and assessment of competence is grounded. The model of enterprise competence, which allows to reproduce the process of enterprise competencies formation and identify areas of its identification and use, is developed. Elementary structure of «Discovery-Implementation-Development» model is identified. The synthesizing of general patterns of knowledge management in innovation activity has allowed to identify the main phases of knowledge management in enterprise innovation activity, which include discovery phase implementation phase and development phase. Functional model of knowledge management in enterprise innovation processes «Discovery-Implementation-Development» is formed.

Keywords: model, innovative processes, implementation, enterprise competence, knowledge management.

Постановка проблеми. Конкурентоспроможність підприємства, його роль «інтелектуального лідера» в галузі все більшою мірою визначається ефективністю використання внутрішніх нематеріальних активів, інтелектуально-творчого потенціалу персоналу, унікальністю організаційних знань і

технологій, які дозволяють створювати ключові сфери компетенції підприємства, виробляти принципово новий продукт, здатний відкривати доступ до нових ринків. Пошук шляхів матеріалізації корпоративних знань і досвіду шляхом їхнього перетворення в інноваційні продукти, процеси та послуги з новими споживчими властивостями зумовив виникнення нової концепції – компетенції підприємства. Компетенція підприємства є унікальною для підприємства сукупністю знань, навичок, досвіду та організаційних зв'язків, які в поєднанні з ресурсами й технологіями забезпечують його неповторність у конкурентному середовищі. Ядром конкурентних переваг стають створені підприємством ключові сфери компетенції, і кожна з них є окремою галуззю знань. Згідно з концепцією дослідження компетенції підприємства виникає як результат одержання, перетворення та контекстуалізованого використання знань, що відбувається на певних етапах управління знаннями та є результатом реалізації стратегії управління знаннями підприємства.

Головну складність для дослідження компетенції підприємства становить її ідентифікація, яка ускладнюється у зв'язку з тим, що компетенція формується на основі багатьох матеріальних і нематеріальних активів, знань та навичок, професійних характеристик ключових спеціалістів та інших чинників, які складно виділити і оцінити. Завдання ідентифікації компетенції підприємства та встановлення причинно-наслідкового зв'язку між елементами компетенції, корпоративним знанням і конкурентними перевагами підприємства може бути вирішено шляхом формування моделей компетенції. Необхідність формування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо формування та застосування моделей компетенції підприємства зумовлює актуальність теми дослідження та її практичну значущість.

Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій. Теоретичні засади використання компетентнісного 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 зміст компетенції підприємства і дотепер є недостатньо визначеним. Залишаються нерозвиненими питання ідентифікації, аналізу і оцінювання компетенції підприємства, що може бути вирішеним за допомогою формування моделей компетенції підприємства, яка формується у стратегічному управлінні знаннями.

Мета статті полягає у визначенні теоретичних засад формування моделей компетенції підприємства у стратегічному управлінні знаннями.

Викладення основного матеріалу дослідження. Компетенція підприємства є унікальною для підприємства сукупністю знань, навичок, досвіду та організаційних зв'язків, які в поєднанні з ресурсами й технологіями формують його конкурентні переваги та забезпечують його ринковий успіх. Компетенція підприємства втілюється в інноваційних продуктах, процесах та послугах з новими споживчими властивостями і може бути сформована та розвинена шляхом управління знаннями в інноваційних процесах.

Компетенція як внутрішнє знання недоступна безпосередньому сприйняттю споживача. Вона знаходить вираз у споживчій вартості кінцевого продукту через ефективність використання здатностей і ресурсів підприємства. Головну складність у процесі ідентифікації компетенції підприємства становить визначення причинно-наслідкового зв'язку між елементами компетенції і конкурентними перевагами підприємства, адже деякі джерела конкурентних переваг є настільки складними, що саме підприємство, не кажучи про конкурентів, не може визначити причину їхнього виникнення.

Завдання ідентифікації компетенції підприємства шляхом визначення причинно-наслідкових зв'язків між елементами компетенції підприємства в контексті внутрішніх організаційних зв'язків, ресурсів і технологій, що використовуються, та конкурентними перевагами підприємства може бути вирішено шляхом моделювання компетенції підприємства. Модель компетенції підприємства дає змогу уявити основні зв'язки між елементами компетенції, ресурсів і технологій, які використовуються підприємством, визначити основні сфери вияву та впливу компетенції підприємства, встановити ключові напрями її формування і використання, ключові види процесів і продукту, в яких втілюється компетенція. За результатами моделювання компетенції підприємства формуються підходи та методи її аналізу та оцінювання.

В основі моделювання компетенції підприємства лежить відома ієрархічна модель компетенції П. Нотта (яку формовано на основі досліджень К. Прахальда і Г. Хемеля щодо змісту та характеристик компетенції [1]) [2], відповідно до якої знання і досвід об'єднуються у поняття компетенції. Вона знаходить вираз у ключовій продукції, яка характерна для стратегічних бізнес-одиниць і обслуговує

їхні ринки. Ієрархічну модель компетенції П. Нотта зображено на рис. 1. Проте, намагаючись реалізувати модель компетенції на практиці, автори виявили деякі її недоліки. Насамперед вони помітили відсутність чітких меж між досвідом і компетенцією, що передбачає, що остання не може бути визначена просто як умова виникнення досвіду і знань. На цій підставі виникла необхідність увести поняття ключової продукції і включити до неї ключові технології. По-друге, дослідники визначили складність розгляду компетенції у відриві від організаційних чинників розвитку підприємства і зв'язків між ними.

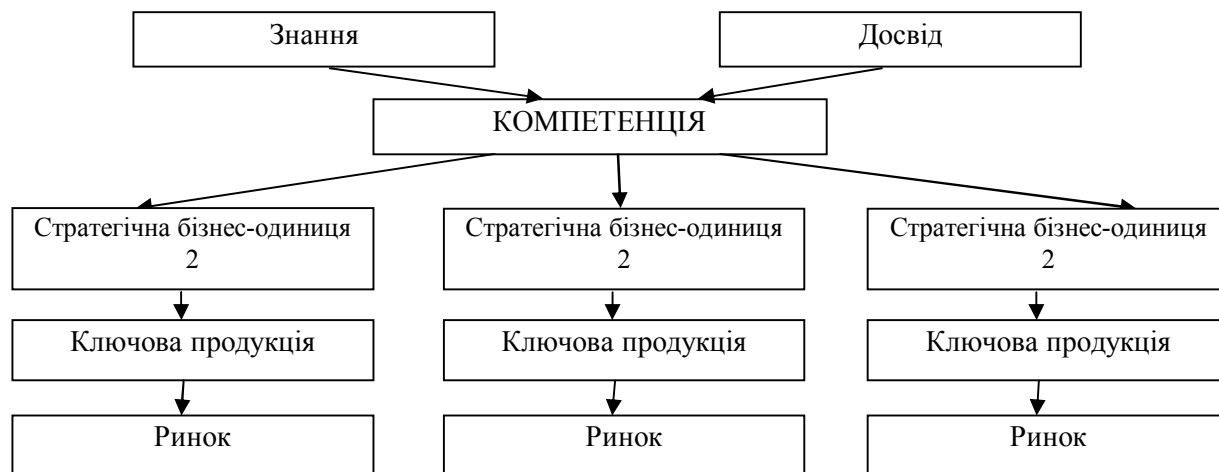


Рис. 1. Ієрархічна модель компетенції П. Нотта [2]

З урахуванням цих недоліків вони запропонували єдину модель компетенції (Holistic model), яка характеризує компетенцію як «визначальну рису підприємства, на яку впливає внутрішнє середовище, організаційні чинники і окремі особи, які привносять цінність, ... компетенція є не просто множиною організаційних чинників підприємства, а єдиним, загальним його надбанням» [2]. Виходячи з аналізу недоліків моделі компетенції П. Нотта, можна зробити висновок, що вона є не до кінця розробленою, що визначає необхідність її подальшого вдосконалення.

Відповідно до сучасного погляду на компетенцію підприємство можна розглядати не тільки як набір стратегічних бізнес-одиниць, але й як сукупність компетенцій, які не обов'язково належать одній бізнес-одиниці (табл. 1). Наприклад, у разі внутрішньої автономності стратегічної бізнес-одиниці сукупність компетенцій містить необхідний потенціал для виробництва і поставки нових товарів і послуг.

Таблиця 1

Стратегічні компетенції у порівнянні із бізнес-одиницями (СБО) [3]

Ознака	Стратегічна бізнес-одиниця (СБО)	Стратегічна компетенція
Основа конкуренції	Конкурентоспроможність наявних товарів	Конкуренція у створенні компетенцій між компаніями
Корпоративна структура	Набір видів діяльності на взаємозв'язаних товарних ринках	Набір компетенцій, спроможностей, основних продуктів і діяльності
Статус бізнес-одиниці	Автономія: стратегічна бізнес-одиниця володіє вільним розпорядженням всіма ресурсами, окрім фінансових	СБО – потенційне джерело основних компетенцій
Розміщення ресурсів	Об'єктом дослідження є СБО. Капітал розподіляється СБО	Об'єктом дослідження є компетенції. Вище керівництво розміщує засоби виробництва і аналізує спроможності
Функції вищого керівництва	Оптимізація прибутків за допомогою узгоджень між СБО	Формулювання стратегічної архітектури підприємства і створення майбутніх компетенцій

Аналіз зарубіжного досвіду використання компетенцій у діяльності великих компаній з усього світу з технологічною і товарною диверсифікацією виробництва дозволив виявити різні комбінації компетенцій і різні підходи до розвитку компанії [3]. Табл. 2 містить дані щодо технологічної і ринкової диверсифікації зарубіжних компаній.

Таблиця 2

**Технологічний і ринковий розподіл зарубіжних компаній
з виробництва електронних приладів і пристроїв [3]**

Компанія	Технологічна диверсифікація (патенти) (А)	Ринкова диверсифікація (продажі) (В)	Відношення компетенцій (В/А)
Bosch	58	52	0,90
Philips	69	78	1,13
Siemens	74	87	1,17
Thomson	66	68	1,03
Fujitsu	59	63	1,07
Hitachi	75	78	1,04
Matsushita	65	70	1,07
Mitsubishi	68	64	0,94
NEC	61	80	1,31
Sharp	57	61	1,07
Sony	53	35	0,66
Toshiba	72	86	1,19
AT&T	66	22	0,33
GE	73	59	0,81
HP	59	58	0,98
Honeywell	3	39	0,62
IBM	62	34	0,55
Motorola	0	75	1,25
RCA	59	69	1,17
TI	59	60	1,01

Технологічна диверсифікація визначається відношенням патентів, пред'явлених підприємством поза межами його основної технологічної діяльності, порівняно з патентами, отриманими в основній галузі, а ринкова диверсифікація – відношенням доходів, отриманих за межами основного товарного ринку, порівняно з основними доходами компанії.

Вимірювання диверсифікації – це відсоткове відношення діяльності компанії поза межами ключових компетенцій. Співвідношення ринкової і технологічної диверсифікацій компаній надає первинні дані щодо їхньої спроможності використовувати свої технологічні спроможності, а отже, і компетенції на різних ринках.

Якщо граничний рівень технологічної і ринкової диверсифікації дорівнює 70 %, то тільки незначну кількість підприємств США, Європи і Японії можна класифікувати як диверсифіковані і в технологічній, і в ринковій діяльності (рис. 2).

За показниками технологічної і ринкової диверсифікації General Electric США, Siemens Німеччини і Hitachi й Toshiba Японії мають найбільш високий рівень технологічної диверсифікації. Крім того, Motorola в США, Siemens і Philips в Європі, Hitachi, Toshiba і NEC в Японії мають високий рівень ринкової диверсифікації. Поєднання показників технологічної і ринкової диверсифікації дає уяву про спроможність підприємства використовувати свої технологічні компетенції на ринках. За технологічної і ринкової диверсифікації з усіх технологічно диверсифікованих компаній тільки Siemens, Philips, Hitachi і Toshiba мають конкурентні переваги вищого рівня, проте жодна з компаній не відповідає обом критеріям диверсифікації. Зниження граничного значення в 70 % для технологічної диверсифікації дозволяє порівняти організаційні структури провідних американських, європейських і японських компаній. Ця різниця може бути зумовлена використанням глибокоспеціалізованих

стратегій компаній у 80-і роки. Зрозуміло, що різниця у методах отримання даних і способі узагальнення може вплинути на кінцеві результати дослідження. Наприклад, вимірювання патентної активності як міри технологічної диверсифікації може збільшити диверсифікацію японських компаній через їхню більшу прихильність до патентування. Проте дані технічних видань надають уніфіковану модель технічної диверсифікації компаній. Ці приклади демонструють те, як провідні компанії світу використовують свої технологічні і ринкові компетенції як основу конкурентних переваг [4].

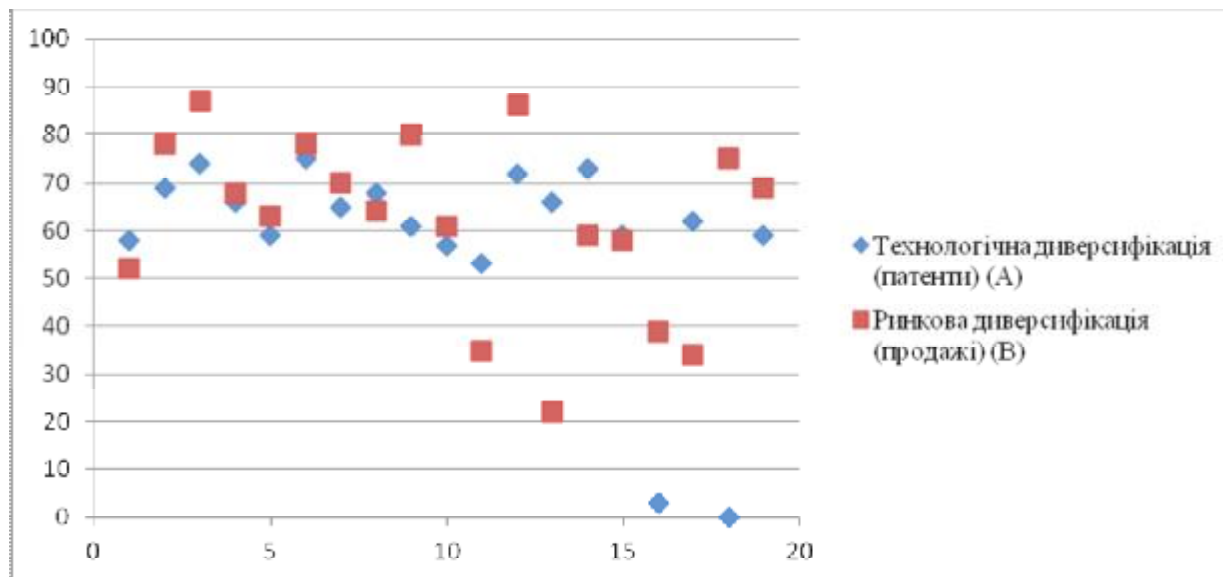


Рис. 2. Технологічний і ринковий розподіл компаній з виробництва електронних приладів і пристроїв [3]

Узагальнення наукових досліджень щодо змісту та принципів ознак компетенції, розгляд моделей компетенції К. Прахальда і Г. Хемеля, П. Нотта [1, 2], а також власні дослідження щодо компетенції як об'єкта стратегічного управління підприємством [5–8] дали змогу розробити модель формування компетенції підприємства, використання якої дозволяє відтворити процес формування компетенції підприємства і визначити напрями її ідентифікації та використання. Модель формування і розвитку компетенції підприємства зображено на рис. 3. Згідно з розробленою моделлю компетенція, елементами якої є знання, навички, досвід і ресурси, формується в процесі циклу знань та втілюється у новій продукції, процесах та послугах з новими споживчими властивостями.

В моделі формування компетенції підприємства слід виділяти два рівні:

– індивідуальний рівень формування компетенції, на якому проявляється здатність індивідуума отримувати та використовувати доступ до знань та інформації (наприклад, в експертній формі), селективно відбирати необхідні знання залежно від наявних потреб та інтегрувати її в критичну масу своїх знань, а також самостійно формувати стратегічні навички, знання і спроможності;

– корпоративний рівень, на якому у рамках процесів акумуляції і навчання індивідуальні компетенції за допомогою залученості і взаємодії співробітників перетворюються на здатності, які дозволяють підприємству в довгостроковій перспективі розвивати стійкі конкурентні переваги. Серед найбільш затребуваних слід виділити здатності до інновацій, селекції, підтримки, комбінації, забезпечення і реконфігурації.

Колективні та індивідуальні знання, а також особисті навички і здатності формують індивідуальну компетенцію кожного співробітника. У свою чергу, індивідуальні компетенції, а також колективні знання розвивають динамічні здатності підприємства, основними з яких є процеси навчання, реплікації і реконфігурації. Колективні знання та індивідуальні компетенції, а також динамічні здатності (низький інноваційний потенціал, нездатність швидко адаптуватися до змін на ринку і управляти знаннями) формують так звану «організаційну рутину», що характеризується набором звичайних для підприємства формальних і неформальних процедур, який зберігається, підтримується, розвивається і сприяє стабільності функціонування підприємства.

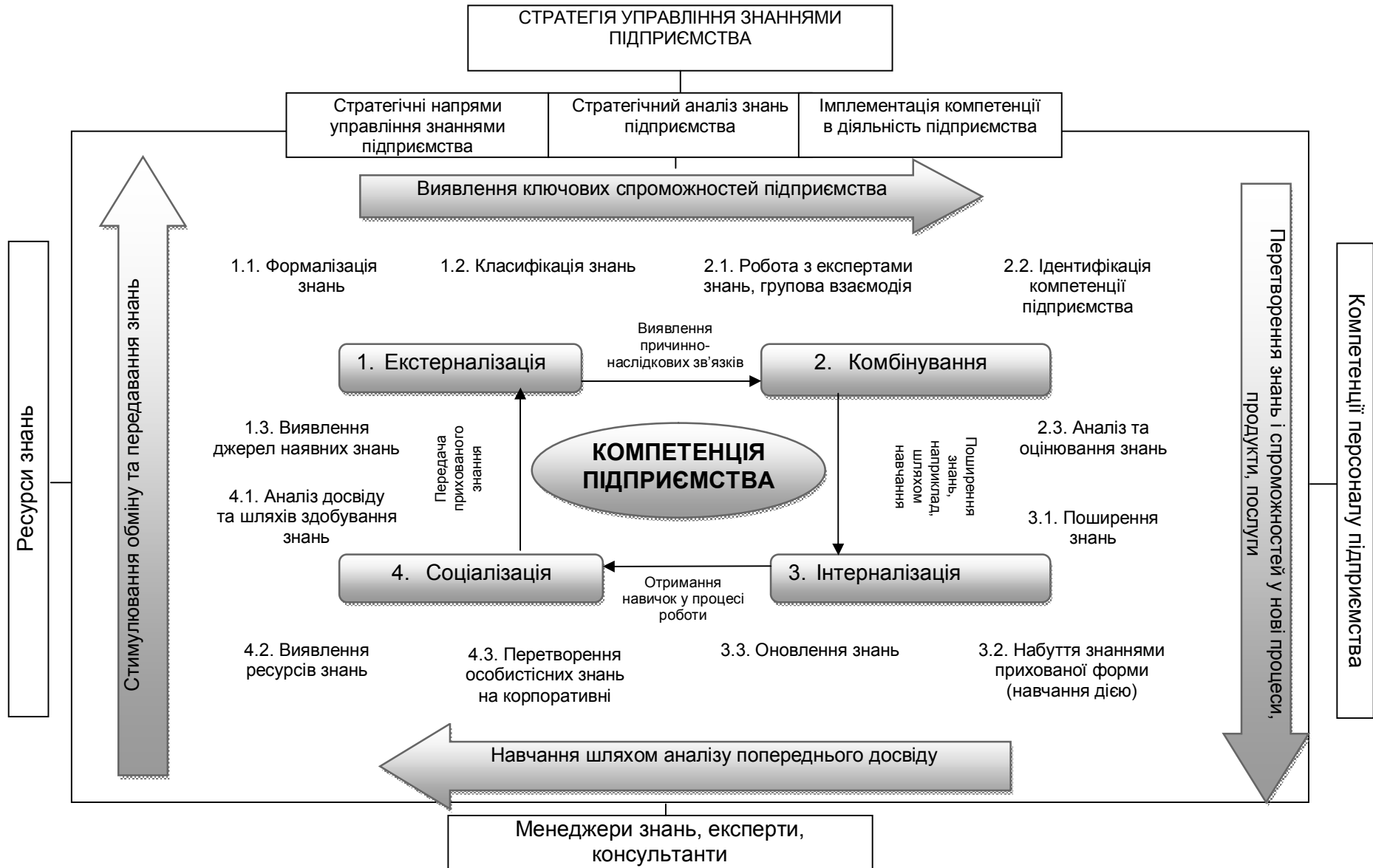


Рис. 3. Модель формування компетенції підприємства (власні розробки автора)

На основі організаційної рутини за допомогою процесів реорганізації, зумовлених вимогами ринку, формуються компетенції, що забезпечують стабільний розвиток різних сфер діяльності підприємства.

Дослідження сутності, видів та ключових характеристик компетенції підприємства дає змогу виділити концепцію стратегічної компетенції як специфічної категорії стратегічного управління. Стратегічній компетенції властиві характеристики, які дозволяють ідентифікувати її як основу одержання конкурентних переваг підприємства та визначати її види, принципово важливі для конкретного підприємства. Узагальнення підходів до ідентифікації компетенції та підходів до її формування дозволило розробити модель формування компетенції підприємства, яка виступає як результат одержання і контекстуалізованого використання знань, що відбувається на певних етапах циклу знань.

Імплементация компетенції в діяльність підприємства відбувається шляхом створення інноваційного продукту з новими споживчими властивостями, що дає підприємству змогу отримати довгострокові конкурентні переваги, які складно піддаються імітації та забезпечать йому тривалий ринковий успіх. Імплементация компетенції має здійснюватися шляхом створення інновацій, їхнього постійного вдосконалення та розвитку здатності управління знаннями в інноваційних процесах. Згідно з авторським розумінням компетенції підприємства, вона ґрунтується на матеріалізованих знаннях, які втілюються в інноваційних продуктах, процесах та послугах. На основі розгляду інноваційних процесів як послідовності розроблення, упровадження і комерціалізації нових процесів, продуктів і послуг у роботі зроблено висновок, що саме вони є сферою імплементации компетенції підприємства. Імплементация компетенції в діяльність підприємства має здійснюватися шляхом створення інновацій та формування здатності підприємства до управління знаннями в інноваційних процесах. Знання та інформація стають підґрунтям для виникнення нових ідей, досвід персоналу дозволяє визначити перспективність таких ідей, а ресурсне забезпечення – зробити можливою їхню реалізацію. Усі етапи інноваційного процесу – від генерування ідей до їхньої комерціалізації – здійснюються з використанням знань. Послідовне проходження всіх етапів циклу знань забезпечує підприємству одержання знань, їхнє перетворення в необхідну користувачам форму, зберігання знань, організацію навчання персоналу з метою передавання досвіду та можливість оцінювати знання за їхньою контекстуальною ефективністю.

Формування здатності підприємства до управління знаннями в інноваційних процесах базується на можливості ідентифікування знань, спроможностей і ресурсів, що впливають на здатність підприємства до випуску інноваційного продукту. Формулювання принципів засад управління знаннями в інноваційних процесах послугувало підґрунтям для розроблення моделі управління знаннями в інноваційних процесах підприємства «Відкриття – Імплементация – Розвиток» («В–І–Р»). Елементну структуру моделі управління знаннями в інноваційних процесах підприємства «Відкриття – Імплементация – Розвиток» зображено на рис. 4.

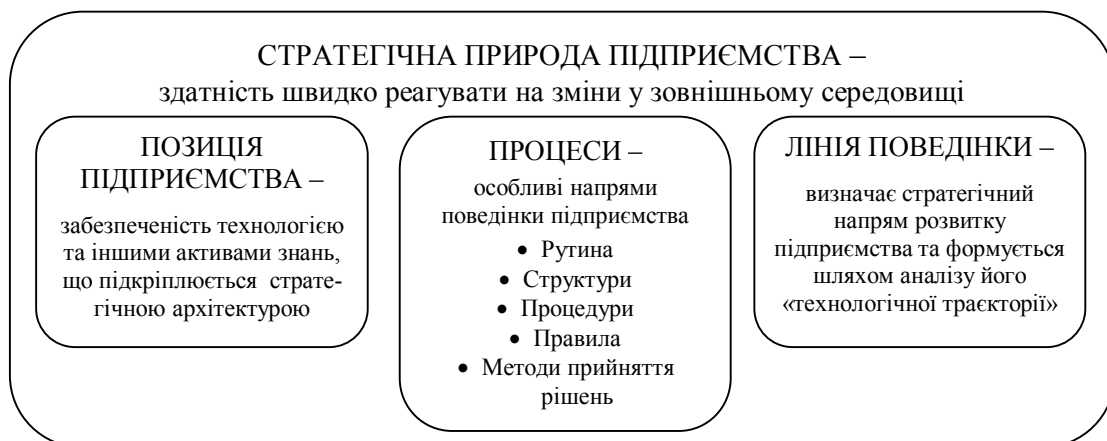


Рис. 4. Елементна структура моделі «Відкриття – Імплементация – Розвиток»

Ключовою характеристикою розробленої моделі є її динамічна природа, суть якої в тому, що підприємству необхідно реалізовувати різні реакції та поведінкові шаблони, щоб протистояти впливу постійно змінюваного зовнішнього середовища. Здатність підприємства швидко реагувати на непередбачувані зміни в зовнішньому середовищі зумовлюється стратегічною природою підприємства. Стратегічну природу підприємства в моделі «В–І–Р» характеризують три складові: позиція підприємства, лінія його поведінки та процеси, що впливають на діяльність підприємства.

Синтезування загальних шаблонів управління знаннями в інноваційній діяльності дало змогу визначити основні фази управління знаннями в інноваційній діяльності підприємства, до яких належать фаза відкриття, фаза імплементації та фаза розвитку.

Фаза відкриття включає сканування і дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, здатність вловлювати і обробляти сигнали про інноваційні можливості. Це можуть бути різноманітні потреби, можливості, що виникли у результаті дослідження, тиску держави або поведінки конкурентів. У результаті вони представляють сукупність стимулів, на які підприємство має реагувати, якщо воно прагне розвитку.

Фаза імплементації – це процес впровадження та використання інновації, починаючи від нової ідеї, яка пройшла декілька стадій свого розвитку, до остаточного запуску нового продукту або послуги на ринку або нової технології.

Фаза розвитку є результатом вибору, зробленого підприємством. Воно повинне мати ресурси, щоб розвивати (або за допомогою НДДКР, або через купівлю технологій) здатність і спроможність до інновацій. Це може бути звичайна купівля інновацій або використання результатів попередніх досліджень, або необхідність проведення власних досліджень, щоб знайти необхідні ресурси. Сюди входять не лише закодовані знання, формально втілені в технології, але й приховані знання інновації, що є в найближчому соціальному оточенні і необхідні для втілення.

Фаза розвитку включає технічну підтримку і захист інновації за допомогою різних удосконалень і використання попереднього досвіду успіху і поразки з метою отримання знань про те, як краще управляти процесом і отримати важливу інформацію з попереднього досвіду. Таке вивчення створює умови для початку нового циклу, реінновації. Дії цієї фази включають вивчення через поступове проникнення і залучення до інновації.

Визначення основних фаз управління знаннями в інноваційній діяльності підприємства стало підґрунтям для синтезування загальних шаблонів управління знаннями в інноваційних процесах та розробки функціональної моделі управління знаннями в інноваційних процесах «Відкриття – Імплементація – Розвиток», яку зображено на рис. 5.

Висновки. Узагальнення наукових досліджень щодо змісту та принципових ознак компетенції, розгляд моделей компетенції К. Прахальда і Г. Хемеля, К. Нотта, а також власні дослідження компетенції підприємства як об'єкта стратегічного управління знаннями дали змогу розробити модель формування компетенції підприємства, використання якої дозволяє відтворити процес формування компетенції підприємства і визначити напрями її ідентифікації та ефективного використання. Згідно з цією моделлю компетенція, елементами якої є знання, навички, досвід і ресурси, формується в процесі циклу знань та втілюється у новій продукції, процесах та послугах з новими споживчими властивостями.

Дослідження здатності управління знаннями в інноваційних процесах як невід'ємного напряму формування компетенції підприємства надало змогу зробити такі висновки. Теоретичним підґрунтям процесів управління знаннями в інноваційних процесах стала система теоретичних положень щодо структури елементів моделі «В–І–Р», таких як стратегічна природа, стратегічна архітектура, позиція, лінія поведінки підприємства. Дослідження інноваційних проектів промислових підприємств Луганської області дозволило виділити та синтезувати основні види дій (загальних шаблонів) з управління знаннями в інноваційних процесах, які відповідають основним етапам інноваційного процесу: відкриття, імплементація, розвиток. Таким чином, було встановлено зв'язок між теоретичними фазами циклу знань і організаційними діями з управління знаннями, що дозволило розробити функціональну модель управління знаннями в інноваційних процесах, яка має як теоретичну, так і практичну значущість.

Так, по-перше, розроблена модель дозволяє визначити концептуальні межі для управління знаннями в інноваційних процесах, яке являє собою, скоріше, напрям практичної діяльності, ніж форму планування. По-друге, вона надає можливість формувати інструменти процесу управління знаннями як автономно, враховуючи попередній досвід, так й інтерактивно, під час здійснення інноваційної діяльності. По-третє, синтезування загальних шаблонів з управління знаннями в інноваційній діяльності обґрунтовано як теоретично, так і емпірично, з використанням даних реальних інноваційних проектів, що забезпечує основу для міжгалузевого передавання знань і досвіду. По-четверте, результати дослідження дозволяють стандартизувати процедуру управління знаннями в інноваційних проектах, що має особливе значення для унікальних інновацій, етапи розробки яких можуть бути зіставлені з розробленою моделлю управління знаннями в інноваційних процесах.

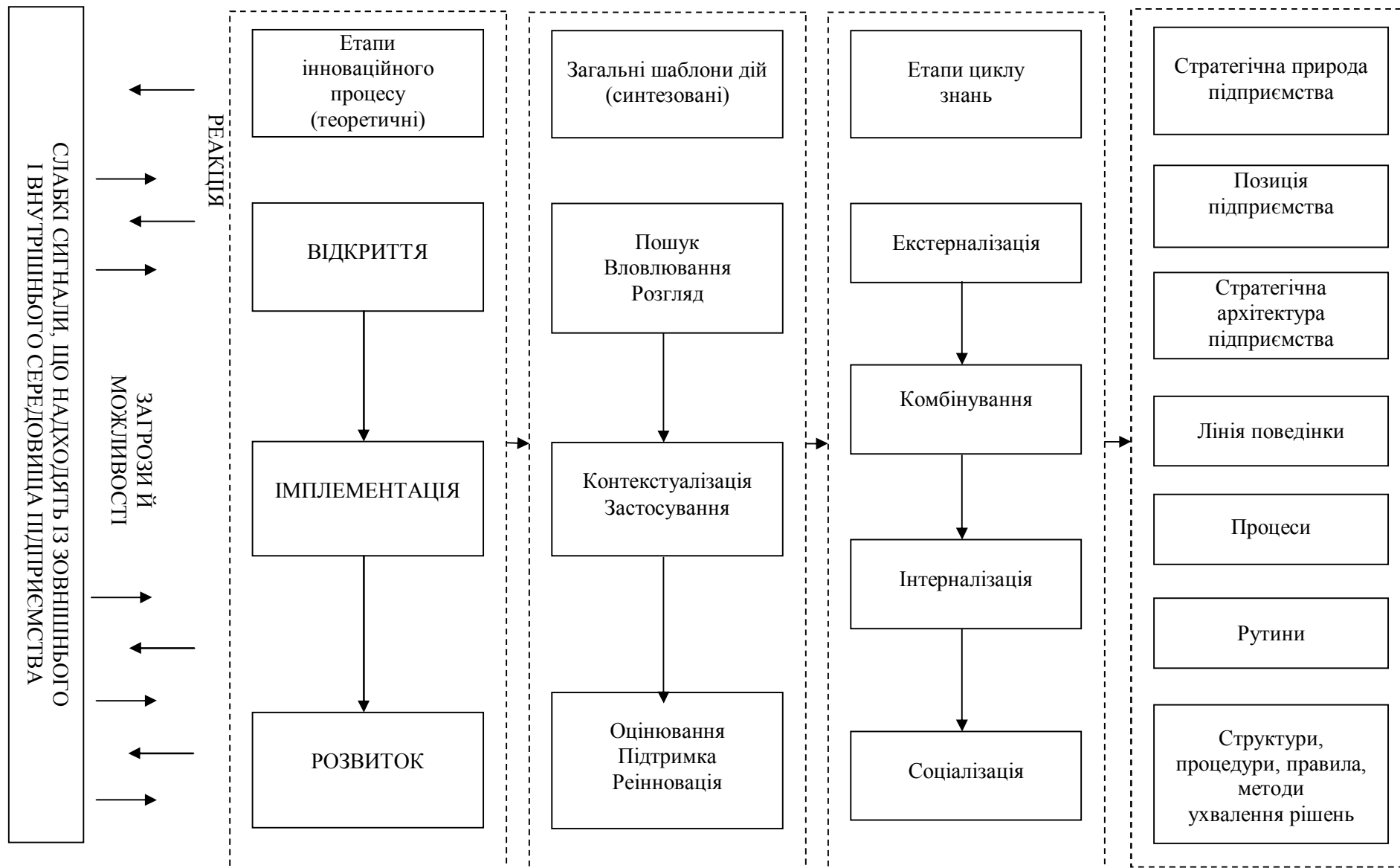


Рис. 5. Функціональна структура моделі управління знаннями в інноваційних процесах «Відкриття – Імплементация – Розвиток» (власні розробки автора)

Список використаної літератури

1. Hamel G. Competing for the future / G. Hamel, C. K. Prahalad. – Harvard Business School Press, 1994. – 180 p.
2. Knott P. A new approach to competence analysis / P. Knott, A. W. Pearson, R. Taylor // *International journal of technology management*. – 1996. – № 11. – P. 494–503.
3. 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.
4. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // *Strategic management journal*. – 2007. – Vol. 18, № 7. – P. 51–61.
5. Вартанова О. В. Компетенція підприємства у стратегічному управлінні підприємством: формування і розвиток : [монографія] / О. В. Вартанова. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. – 340 с.
6. Вартанова О. В. Формування компетенцій інноваційних працівників / О. В. Вартанова // Соціально-трудова відносина: теорія та практика : зб. наук. праць. – № 1. – К. : КНЕУ, 2011. – С. 100–105.
7. Вартанова О. В. Формування здатності управління знаннями в інноваційних процесах / І. Р. Бузько, О. В. Вартанова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. – Вип. 39–1. – Донецьк : ДонНТУ, 2011. – С. 221–227. – (Серія : економічна).
8. Вартанова О. В. Аналіз компетенцій в інноваційних процесах підприємства / О. В. Вартанова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2012. – № 15 (186), ч. I. – С. 30–39.

References

1. Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994) *Competing for the future*. Harvard Business School Press, 180 p.
2. Knott, P., Pearson, A. W. and Taylor, R. (1996) A new approach to competence analysis. *International journal of technology management*, (11), pp. 494–503.
3. Tidd, J. (2006) *From strategic management to strategic competence: measuring technological, market and organization innovation*. 2nd edition. London: Imperial College Press, 437 p.
4. Teece, D. J. Pisano, G. and Shuen, A. (2007) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18 (7), pp. 51–61.
5. Vartanova, O. V. (2012) *Enterprise competence in strategic enterprise management: formation and development*. Lugansk: SNU im. V. Dalya, 340 p.
6. Vartanova, O. V. (2011) Formation of innovative employees competences. *Socialno-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka*: collection of scient. works. Kyiv: KNEU, (1), pp. 100–105.
7. Vartanova, O. V. and Buzko, I. R. (2011) Formation of ability for knowledge management in innovative processes. *Naukovi praci Donetskogo nacionalnogo tehnicnogo universytetu. Seriya: ekonomichna*, 39–1. Donetsk: DonNTU, pp. 221–227.
8. Vartanova, O. V. (2012) Competence analysis in innovative processes of an enterprise. *Visnyk Shidnoukrayinskogo nacionalnogo universytetu imeni Volodymyra Dalya*, 15 (186), part I, pp. 30–39.

Стаття надійшла до редакції 14.12.2014.

Статтю представляє д.е.н. О. В. Вартанова, доцент, професор кафедри міжнародної економіки Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Сєвєродонецьк).