

УДК 65.01

**КОМПЕТЕНЦІЙНА МОДЕЛЬ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА****Ільченко І.Ю.**

ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана"

*В статье обобщены основные тенденции развития стратегического менеджмента начала XXI столетия. Рассмотрен компетенционно-ориентированный подход, который строится вокруг коллективного обучения относительно координации разнообразных производственных способностей и интеграции технологических знаний. Автором охарактеризована компетенционная модель бизнес-стратегии предприятия, которая основывается на стратегическом мышлении, координации стратегических действий и усовершенствовании процессов и методов преобразования стратегической идеи в скоординированное стратегическое действие.*

*In the article the basic new millennium trends of the strategic management development are generalized. The competence-oriented approach, which is based on the collective learning in relation to the co-ordination of various productions capabilities and the technological knowledge integration, is considered. The author describes the competence-based model of business-strategy of the enterprise, which is based on the strategic thinking, the co-ordination of strategic actions, and the improvement of processes and the methods of the strategic idea transformation into the coordinated strategic action.*

**Актуальність теми та постановка проблеми.** Починаючи з другої половини ХХ ст. у світовій економіці почали виникати тенденції, які і на сьогоднішній день чинять значний вплив на стратегічну поведінку компаній, а саме: постійний пошук шляхів максимізації вартості компанії, а також постійна адаптація до зростаючої мінливості зовнішнього середовища та інтенсивної конкуренції.

Нині закордонні та вітчизняні дослідники продовжують активно вивчати проблему стратегічного управління підприємствами та створюють все нові підходи до бізнес-стратегій, враховуючи такі характеристики сучасного конкурентного середовища, як аморфність та гіпердинамічність.

**Аналіз опублікованих надбань щодо визначеної проблеми.** Дослідження компетенційно-орієнтованого підходу базуються на концепціях стратегічного менеджменту, закладених К.К. Прахаладом та Г. Хамелом. Багато праць присвятили вивченню компетенційно-орієнтованого підходу дослідники А. Дрежер та Дж. Піс [1], які визначили основні положення даного підходу. Ф. Амесс, А. Авадікян та П. Когендет у своїх дослідженнях поєднують ресурсно-орієнтований та компетенційно-орієнтований підходи в одну загальну концепцію стратегічного управління фірмами, які свою діяльність базують на знаннях (так звані "knowledge-based firms") [2]. У свою чергу, Д. Дж. Тіс, Г. Пісано і А. Шуен зазначали, що виділення сфер компетенцій фірми є виключно результатом еволюції її рутинних операцій [3].

Основи ж компетенційної моделі стратегічного оновлення ґрунтуються на роботах В. Манке та Дж. Г. Аадне [4].

**Невирішені частини загальної проблеми.** Не дивлячись на велику кількість публікацій та досліджень з тематики сучасних бізнес-стратегій і стратегічного менеджменту, залишаються невирішеними такі аспекти стратегічного управління бізнесом, як динамічне управління компетенціями та стратегічними (ключовими) компетенціями компаній та загальна роль компетенцій у процесі стратегічного розвитку компанії.

**Мета статті.** Беручи до уваги складність теми, яка розглядається у межах даної статті, та багатогранність точок зору дослідників на дане питання, метою статті будемо вважати визначення основних підходів до використання компетенційного підходу в практиці стратегічного менеджменту сучасних компаній.

**Виклад основного матеріалу.** Узагальнюючи тенденції розвитку стратегічного менеджменту, які існують у бізнесі на початку ХХІ ст., можемо відзначити такі основні з них:

- поява терміна "нова економіка";
- поява і бурхливий розвиток нових напрямів стратегічної думки;
- редизайн організацій;
- принципово нові моделі лідерства.

Як результат зазначених трендів, у стратегічному менеджменті виникли концепції, які дозволяють компаніям найкращим чином пристосовувати свої довгострокові плани та поточну діяльність до зовнішнього середовища. Серед таких концепцій часто називають:

- сучасний фінансовий аналіз (ключовими ознаками якого стали такі поняття, як "вартість акціонера", "економічний прибуток", "теорія вибору" тощо);
- ключові компетенції та нематеріальні активи;
- динамічні конкурентні ринки ("гіперконкуренція");
- конкурентні переваги, здобуті шляхом об'єднання в альянси та мережі.

У зв'язку з вищезазначеним, у сучасному стратегічному менеджменті можна виділити такі елементи бізнес-стратегій компаній, наявність, постійний розвиток та вдосконалення яких гарантують довгострокову успішність у сучасних умовах господарювання:

- зниження витрат (шляхом реінжинірингу бізнес-процесів та підвищення продуктивності робочої сили);
- аутсорсинг, рефокусування та продаж бізнес-активів;
- управління ефективністю.

Формулюючи бізнес-стратегії, власники та топ-менеджери в сьогоdnішніх умовах перш за все звертають увагу на такі чинники, як: джерела майбутніх прибутків, постійно зростаюча невизначеність бізнес-середовища та інтенсивність конкуренції, популяризація інформаційних та комунікаційних технологій, вимоги суспільства (соціальна відповідальність та відповідальність за навколишнє середовище, етика та моральність бізнесу, пошук вищого філософського сенсу існування того чи іншого бізнесу). У зв'язку із цим не можна оминати такий важливий тренд, як новітні моделі лідерства, які проявляються в тому, що топ-менеджери компаній на сьогоdnішній день потребують зовсім інших компетенцій, ніж у минулому столітті. У ХХІ ст. топ-менеджмент організацій, від якого очікують таких якостей, як довіра, ентузіазм, результативність, здатність формувати мережеві структури та впливати на інших, використання інформації, потребує наступних компетенцій: ділова грамотність, креативність, гнучкість, емпатія, здатність ефективно вирішувати проблеми, створювати стосунки і працювати в команді, а головне – здатність бачити загальну картину бізнесу.

*Компетенційно-орієнтований підхід* базується на концепціях стратегічного менеджменту, закладених ще К.К. Прахаладом та Г. Хамелом і будується навколо колективного навчання щодо того, як координувати різноманітні виробничі здатності та інтегрувати численні технологічні навички. Фірма в рамках даного підходу розглядається як соціальний інститут, головною характеристикою якого є компетенції, які є за визначенням дослідників набором ефективно використовуваних здатностей. Деякі з компетенцій визнаються *стратегічними* (або за К.К. Прахаладом та Г. Хамелом – "ключовими"), і саме вони є основним джерелом конкурентоспроможності фірми ("тим, що фірма робить краще за інших"). Центром компетенційно-орієнтованого підходу є, за визначенням А. Дрежера та Дж. Піса [1], функціональні характеристики компетенцій фірми (тобто ті ефекти, які є результатами застосування компетенцій підприємства), а не її структурна характеристика.

Зазначимо, що у своїх дослідженнях Ф. Амесс, А. Авадікян та П. Когендет поєднують ресурсно-орієнтований та компетенційно-орієнтований підходи в одну загальну *концепцію стратегічного управління фірмою, яка свою діяльність базує на знаннях* (knowledge-based firm) [2].

Другу групу підходів ці науковці об'єднали під назвою *теорія еволюційної економіки*. Автори зазначають, що для послідовників даного напрямку, таких як Д. Тіс, Г. Пісано і А. Шуен, а також Досі та Маренжо, виокремлення сфери компетенцій фірми є виключно результатом еволюції рутинних операцій. Джерелом знань є рутинні операції, які розглядаються як постійно повторюваний набір дій фірми, в той час, як інновація є непередбачуваною зміною ("мутацією") рутинних дій, яка не може бути очолювана одним менеджером.

У межах еволюційного підходу виокремлюють підхід *динамічних здатностей* (dynamic capabilities), які відображають здатність фірми до інтеграції, створення та реконфігурації власних внутрішніх та зовнішніх компетенцій для адаптації до мінливого зовнішнього середовища. Динамічні здатності, таким чином, відображають здатність фірми створювати нові інноваційні форми конкурентних переваг, що, на нашу думку, є дуже важливим для вітчизняних підприємств, які вступають у сучасні умови господарювання, виходять на глобальні ринки, які відзначаються своєю гіпердинамічністю та інноваційністю.

Відмітні організаційні здатності можуть забезпечити конкурентну перевагу та створювати дохід лише в тому випадку, коли вони базуються на діях, навичках та складних активах, які важко імітувати.

Підхід динамічних здатностей відрізняється від ресурсного підходу тим, що динамічні здатності розглядаються в даному випадку як дещо, що потребує розвитку, а не просто прийняття як даності. Як зазначено у статті Д. Піса, Г. Пісано та А. Шуен: "Якщо джерелом економічного прибутку є контроль над рідкісними ресурсами, такі речі як пошук знань та навчання стають у даній організації стратегічно

важливими. Саме ці елементи (пошук та залучення знань, навчання, акумулювання унікальних здатностей) є основою того, що ми називаємо "підходом динамічних здатностей". У такому випадку можемо зробити висновок, що прибуток є не лише результатом невизначеності, а й результатом направлених дій фірм, які диференціюють свої здатності, і результатом зусиль менеджерів, які розподіляють ці активи відповідно до стратегічних цілей" [3].



Рис. 1. Схема концепції еволюційного підходу до стратегічного менеджменту

У межах даного підходу ключової стратегічної ролі набуває також досвід у таких сферах, як управління дослідженнями та інноваціями (R&D), розробка продуктів та процесів виробництва і людські ресурси.

Компетенційна модель стратегічного оновлення ґрунтується на роботах авторів, сферою наукових інтересів яких є стратегічне оновлення, і визначає його як процес, що об'єднує [4]:

- 1) стратегічне мислення;
- 2) скоординовані стратегічні дії;
- 3) процес перетворення стратегічної ідеї в скоординовану стратегічну дію.

Дана модель включає [5]:

- 1) підтримку компетенцій, що призначаються для підтримки скоординованого розгортання активів через структуровану послідовність;
- 2) побудову компетенцій, що спричиняє якісні зміни в існуючих активах, здатних створити нові варіанти стратегічного розвитку.

Обидві складові залежать від централізованого управління, яке допомагає уникати потенційних джерел небезпеки і може перешкоджати переходу між різними підпроцесами стратегічного оновлення.

Рис. 2 ілюструє головні аспекти моделі, яка розглядається.

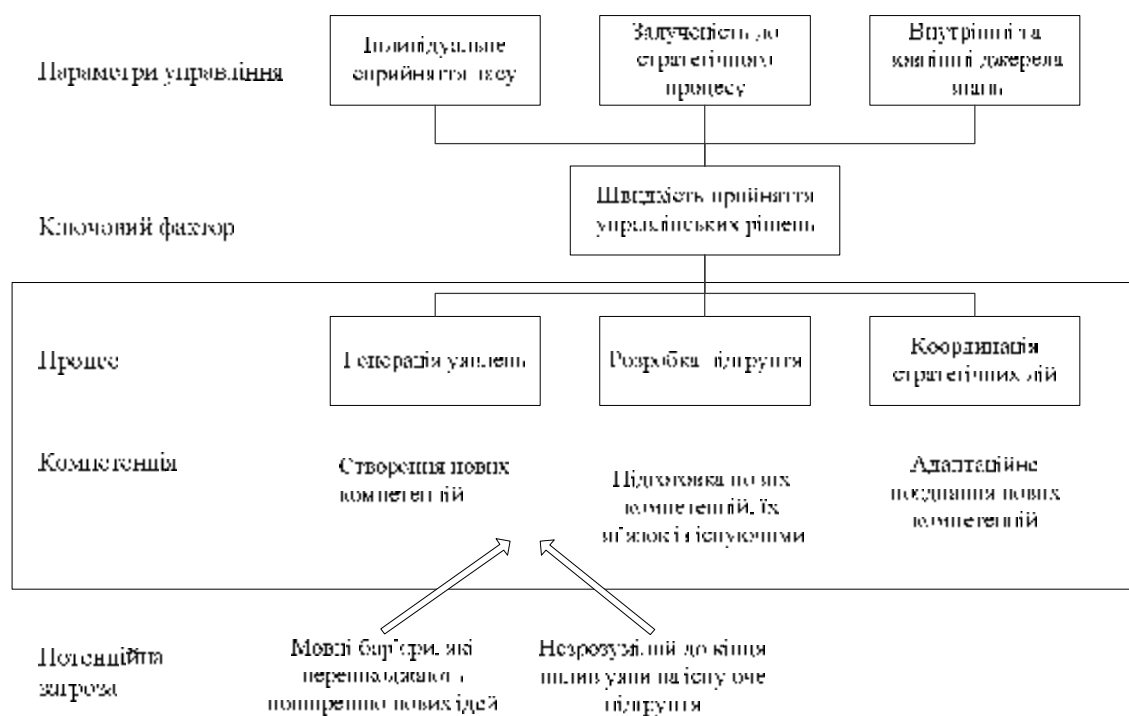


Рис. 2. Принципова схема компетенційної моделі стратегічного оновлення

У той час, як стратегічна уява сприяє створенню нових компетенцій, розвиток точок дотику готує організацію до них, підтримуючи послідовність, і встановлює взаємозв'язки з існуючими компетенціями [3]. Координація стратегічних дій, таким чином, ґрунтується на двох попередніх процесах і залучає адаптивне створення нових компетенцій.

**Висновки.** Виходячи з мети даного дослідження, вважаємо за можливе зробити такі висновки.

1. В умовах початку ХХІ ст. менеджери компаній все частіше звертають увагу на такі стратегічно важливі фактори діяльності, як: джерела майбутніх прибутків, шляхи подолання постійно зростаючої невизначеності бізнес-середовища, гіперконкурентний стан ринків, а також на інформаційні технології і соціальну та екологічну відповідальність бізнесу. Тому сьогодні виникають нові підходи до створення та утримання стійкої конкурентної переваги, нові моделі лідерства, що проявляється у попиті на компетенціях зовсім іншого роду, ніж у ХХ ст.

2. Фірма в рамках компетенційно-орієнтованого підходу є соціальним інститутом, головною характеристикою якого є компетенції. Деякі з компетенцій можна визначити як стратегічні (або "ключові"), і саме вони є основним джерелом конкурентоспроможності фірми. Ядром компетенційно-орієнтованого підходу є функціональні характеристики компетенцій фірми (тобто ті ефекти, які є результатами застосування компетенцій підприємства), а не їх структурна характеристика.

3. Як результат вищезазначеного виникає компетенційна модель стратегічного оновлення, яка ґрунтується на стратегічному мисленні, координації стратегічних дій, удосконаленні процесів та методів перетворення стратегічної ідеї в скоординовану стратегічну дію.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Drejer A., Riis J.O. Competence development and technology // *The International Journal of Technovation*. – 1999. – Vol. 19. – P. 631-644.
2. Amesse F., Avadikyan A., Cohendet P. Resources And Competences Perspectives On Strategy Of The Firm: A Discussion Of The Central Arguments // [http:// cournot2.u-strasbg.fr/users/beta/Lea/Amesse-Avadikyan-Cohendet.pdf](http://cournot2.u-strasbg.fr/users/beta/Lea/Amesse-Avadikyan-Cohendet.pdf)
3. Teece, D. et al. Understanding corporate coherence // *Journal of Economic. Behaviour and Organization*. – 1994. – Vol. 23. – P. 1-30.
4. Volker Mahnke, John Harald Aadne, 1998. "Processes of Strategic Renewal, Competencies, and the Management of Speed," DRUID Working Papers 98-20, DRUID, Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy / Aalborg University, Department of Business Studies.
5. Sanchez R., Heene A., Thomas H. Towards the theory and practice of competence-based competition, *Dynamics of Competence-Based Competition*, eds R. Sanchez, A. Heene, H. Thomas / Oxford, England, Elsevier Pergamon, 1996. – P. 1-36.