

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658.15:669

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

ЧЕЧЕТОВ Михайло Васильович

доктор економічних наук, професор

ДЕНИСЮК Ольга Василівна

викладач

Зміна парадигм стратегічного управління стала наслідком вирішення нових завдань, які усе частіше постають перед управлінцями сьогодення. Нездатність застарілого практичного інструментарію, методологічної та методичної бази створити основу для створення та підтримання стійких конкурентних переваг зумовила появу та бурхливий розвиток усе нових і нових концепцій.

Так, нові системи управління повинні відрізнятись від класичних динамічністю, гнучкістю, здатностями не лише швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й обумовлювати їх. Необхідність надання динамічного характеру найважливішим організаційним процесам є основною умовою, яка визначає можливість досягнення підприємством його довгострокової ефективності. Для вирішення нових і водночас складних завдань теорія стратегічного управління пропонує цілу низку наукових напрямів та концепцій, що у своїх сукупності представляють потужний інструментарій стратегічного аналізу, розробки стратегій, управління конкурентними перевагами.

Досліджуючи еволюцію популярних підходів та концепцій стратегічного управління, можна виділити найзначніші із них: ресурсний підхід до управління (Дж. Барні), управління знаннями (І. Нонака, Х. Такеучі, Б. Мільнер); організаційні здатності та компетенції (Р. Санчез, А. Хін, Р. Грант), концепція динамічних здатностей (Д. Тіс, Г. Пізано, А. Шуен), ключові компетенції (Г. Хемел, К. Прахалад) тощо.

Мета цієї статті полягає в обґрунтуванні комплексу стратегій розвитку управлінських компетенцій підприємства.

Концепція ключових компетенцій Г. Хемела та К. Прахалада заслуговує на особливу увагу [1]. Її основні положення полягають у такому:

1. Ключові компетенції пропонують покупцям реальні вигоди, є складними для імітації та забезпечують доступ до множини ринків.

2. Ключові компетенції, перш за все, пов'язані із пошуком нових можливостей всередині підприємства, а особливо у його зовнішньому середовищі.
3. Ознакою наявності та розвиненості компетенцій є свідчення того, що підприємство у більшому ступені спроможне досягати своїх стратегічних цілей.
4. Основними рухомими силами створення компетенцій виступають спільне бачення, організаційна структура, управлінські процеси та процедури, тожність.
5. Створення компетенцій пов'язано із певною «організаційною алхімією», яка лежить в основі координованого розміщення ресурсів та активів.
6. Координоване розміщення ресурсів та здатностей повинно стосуватися не лише дій та операційних процесів, але й стратегії та культури.
7. Ефективна реалізація стратегії залежить від розповсюдження спільного стратегічного бачення в середині підприємства, де стратегія зводиться до чітких та усвідомлених орієнтирів, зрозумілих кожному члену підприємства.

У наукових роботах останніх років при вирішенні проблем формування стійких конкурентних переваг, а також адаптації до змін зовнішнього середовища усе частіше зустрічаються поняття управлінських знань та управлінських компетенцій. Саме вони є джерелом конкурентних переваг підприємства, лежать в основі його здатностей до здійснення певного виду діяльності. В системі стратегічного управління їх розглядають у таких аспектах.

По-перше, результат попереднього досвіду, що охоплює події з часів заснування підприємства, перших етапів його становлення (початкові умови створення підприємства, його основну мету та функції, значення для економіки країни) [2, с. 175]. Ідентифікація здатностей шляхом оцінки фактично досягнутих результатів дає можливість визначити, що було зроблено, які процеси є рутинними, які знання накопичено за попередні періоди, як змінювалися здатності підприємства і як такі зміни відображалися на ефективності діяльності цілому.

По-друге, як стратегічний потенціал, що формується на ресурсному, організаційному та управлінському рівні та становить сукупність ресурсів та компетенцій з унікальними властивостями для створення та нарощування нових можливостей ефективного функціонування та розвитку підприємства [3, с. 71]. Таким чином, компетенції вже не можна розглядати як ресурси чи активи – вони є наслідком координаційних, інтеграційних та управлінських процесів, спрямованих, перш за все, на досягнення стратегічних цілей; мова йде про динамічний аспект стратегічного

управління, коли створення та розвиток компетенцій відбувається на основі єдиного стратегічного бачення, чіткої стратегічної логіки, здатностей передбачувати зміни та перспективи зовнішнього середовища).

По-третє, як основну мету на шляху досягнення стійких конкурентних переваг. Якщо підприємство поряд із іншими учасниками галузі демонструє понаднормовий прибуток (ренти), це об'єктивно свідчить про наявність у нього конкурентних переваг. В основі конкурентної переваги, так чи інакше, лежить здатність до здійснення певного процесу, напряму діяльності, у якому підприємство є найбільш

сильним.

По-четверте, важливого значення набуває необхідність дослідження компетенцій відповідного організаційного рівня. В такому розумінні, говорячи про компетенції, мається на увазі і здатності підприємства як єдиного цілого, і здатності відповідного управлінського рівня, колегіальних органів як ключових суб'єктів стратегічного менеджменту.

На рис. 1 наведено основні поняття, що пов'язують із управлінськими компетенціями підприємства (компетенціями стратегічного управління).

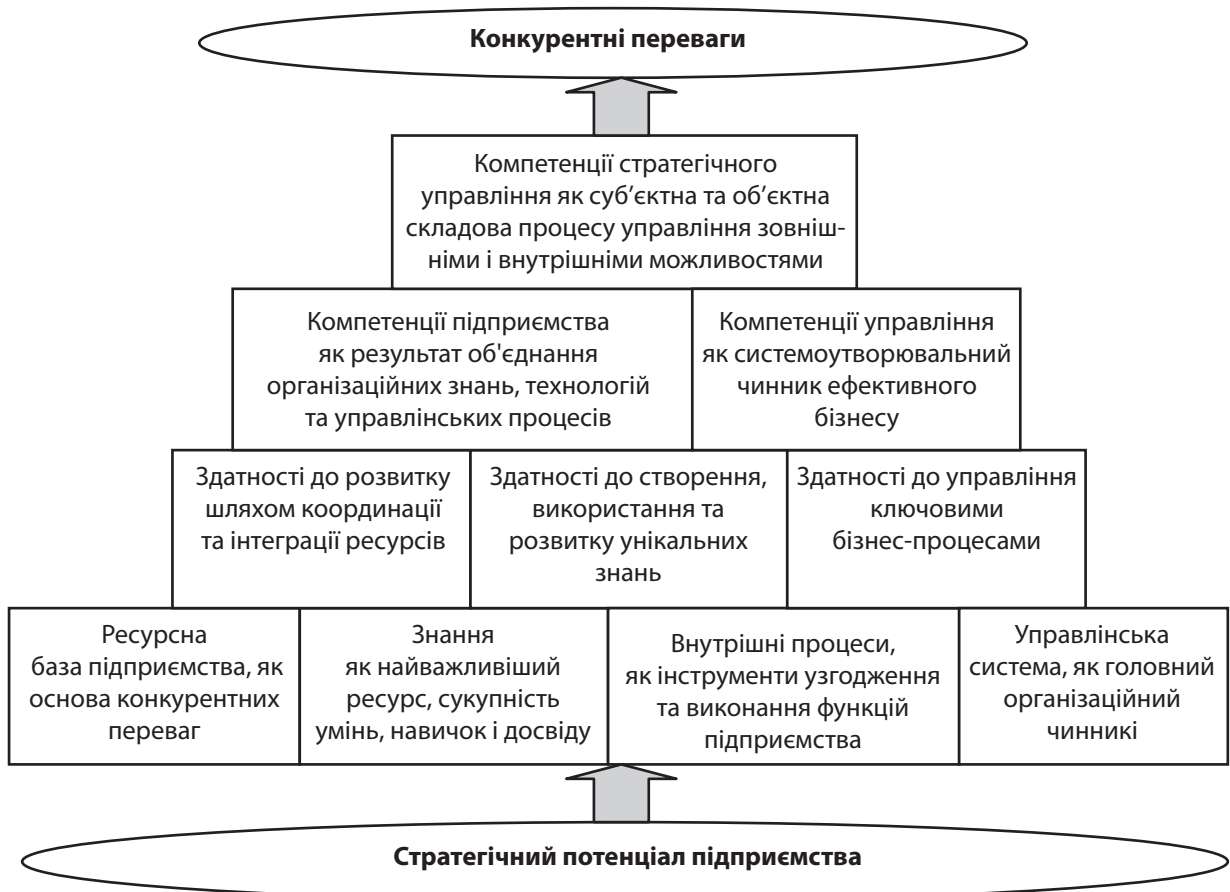


Рис. 1. Поняття, які обумовлюють компетенції стратегічного управління підприємством

Підсумовуючи положення, наведені вище, можна сказати, що сучасне суспільство перейшло на новий етап свого розвитку, коли визначальну роль відіграють компетенції та знання як персоналу, так і всього підприємства в цілому. Керівник зі своїми спеціалізованими знаннями, навичками, здатностями та унікальним досвідом стає головним ресурсом ефективної діяльності. Знання можуть перебувати у різних формах (експліцитній чи імпліцитній), бути формалізованими або неформалізованими, що безперечно слід враховувати, здійснюючи процеси управління виробництвом, персоналом, збутом тощо. Діяльність по управлінню знаннями має бути безперервною та включати цілий комплекс заходів, спрямованих

на виявлення, формалізацію, накопичення, ефективне використання та збагачення знань підприємства із застосуванням високих інформаційних технологій з метою створення інновацій та підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Розрізняють сім основних стратегій управління знаннями, основою яких є індивідуальна компетенція персоналу підприємства, його внутрішня структура та зовнішнє середовище. В залежності від поєднання цих трьох елементів формується сукупність напрямків та заходів, яким приділяється найбільше уваги при здійсненні цього процесу. Так, першочерговим завданням для підприємства стає правильне визначення найбільш значущих елементів його

страетгічного потенціалу, що дасть змогу обрати найбільш ефективну стратегію.

Стратегії управління знаннями спрямовані на те, щоб створити нову вартість, реалізовану в продуктах, людях і процесах за допомогою раціонального формування й використання знань на підприємствах. Основна мета цих стратегій – підвищення ефективності використання всіх наявних ресурсів підприємства, одержання кращих і більш швидких інновацій, поліпшення обслуговування клієнтів, зниження втрат від невикористовуваних інтелектуальних активів. Всі можливі стратегії формування й використання знань на підприємстві можуть бути представлені у вигляді семи комбінацій з базових стратегій.

Перша стратегія, заснована на формуванні й використанні знань у рамках індивідуальної компетенції індивіда. Дана стратегія спрямована на розвиток індивідуальної компетенції працівників шляхом їх навчання, проведення тренінгів, формування відповідної корпоративної культури. Ця стратегія докладно досліджена в роботах, присвячених людському капіталу, мотиваційним системам, навчанню в організаціях [4]. Навчання співробітників у сучасних умовах стає найважливішою функцією менеджменту в цілому й менеджменту знань зокрема. Практично всі провідні компанії світу створюють у себе цілісну систему розвитку персоналу, його навчання й підвищення кваліфікації. Турбота про навчання, безперервне підвищення кваліфікації кожного – неодмінний атрибут будь-якого успішно діючого підприємства.

Друга стратегія, заснована на формуванні й використанні знань у рамках внутрішньої структури підприємства. До елементів внутрішньої структури належать інформаційні системи, бази даних, оргструктури, авторські права, патенти, ноу-хау, ліцензії та ін.

Інформаційні системи й бази даних посіли значне місце в сучасних підприємствах завдяки безпрецедентно швидкому й успішному розвитку комп'ютерів і програмного забезпечення. Нові технічні засоби надають новий імпульс зростання значимості знань і інтелектуального капіталу. Програмне забезпечення стало ключовим елементом інноваційного процесу й відносно самостійним фактором економічного розвитку. Інформаційні технології скорочують час інноваційного процесу, вони стають своєрідною з'єднуючою ланкою між джерелами й споживачами знань. Таким чином, у рамках другої стратегії можна формувати й розвивати внутрікорпоративні інформаційні системи, здійснювати їхнє наповнення даними про технологічні й маркетингові можливості, а також про передовий досвід здійснення тих або інших функцій.

Формування прогресивної оргструктури, орієнтованої на інтенсивний обмін знаннями усередині підприємства – один з напрямків реалізації другої стратегії. Як приклад можна навести формування мережних підприємств, які часто здобувають риси «оболонкових корпорацій». На цих підприємствах виробництво як таке відсутнє; воно передається іншим підприємствам на умовах субпідряду, а усередині його залишаються необхідні для будь-якого бізнесу функції: стратегічне планування, управління фінансовими

потоками, маркетинг і частково НДДКР. Основними функціями цих підприємств стає НДДКР, системна інтеграція, логістика, маркетинг, збут і обслуговування.

Третя стратегія, заснована на формуванні й використанні знань у рамках зовнішньої структури підприємства (елементів зовнішнього середовища). До елементів зовнішньої структури, як відомо, належать зв'язки із клієнтами, постачальниками, конкурентами, місцевим співтовариством, а також торговельні марки й імідж підприємства.

Ця стратегія спрямована на побудову ефективних зовнішніх зв'язків підприємства, які збільшують конкурентоспроможність, сприяють ефективному використанню його переваг. Ця стратегія опирається на маркетингові технології, які спрямовані на розвиток відносин з постачальниками, працівниками, акціонерами, місцевими співтовариствами та ін.

Досить істотним елементом третьої стратегії є дії, спрямовані на розвиток позитивного іміджу підприємства. З метою формування такого іміджу використовуються різноманітні спеціальні PR-акції, а також особливим чином координується вся діяльність, пов'язана із зовнішніми контактами. Також, самостійним і важливим елементом третьої стратегії є вдосконалення торговельної марки. У ряді випадків торговельна марка складає значну частку інтелектуального капіталу підприємства. У вітчизняній практиці спостерігається усе більш пильна увага до управління торговельною маркою, а також до управління брендом. У наукових журналах з'являються перші публікації, присвячені проблемам оцінки торговельної марки [5]. Однак багато успішно діючих російських підприємств поки ще не повною мірою оцінили важливість такого управління.

Четверта стратегія, заснована на обміні знаннями між індивідуальною компетенцією співробітників і зовнішньою структурою підприємства. Вона містить у собі прийом і методи взаємодії зі споживачами, які підвищують індивідуальну компетенцію співробітників підприємства. Це може відбуватися різними шляхами, насамперед, шляхом прямого контакту зі споживачами. Будь-які форми зворотного зв'язку, отримані за допомогою соціологічних досліджень або шляхом установаження безпосередніх контактів, можна використовувати з метою підвищення кваліфікації співробітників і збільшення їх готовності відповісти на нові запити споживачів.

Іноді як четверту стратегію можна виділити дії, спрямовані на передачу індивідуальної компетенції від співробітників підприємства в зовнішні структури. Однією з популярних технологій управління знаннями, що одержала останнім часом широке поширення у світовій практиці, став бенчмаркінг. Бенчмаркінг – особлива управлінська процедура, що полягає в тому, що в практику роботи підприємства впроваджуються технології, стандарти й методи роботи кращих підприємств-аналогів [4]. У процесі бенчмаркінгу здійснюється пошук підприємств (організацій), які показують найвищу ефективність, навчання їх методам роботи й реалізація передових методів у власних умовах. У процесі бенчмаркінга аналізується практика кращих підприємств, знаходять відповідь на питання, що, як і чому

роблять лідери в процесі задоволення потреб споживачів і клієнтів.

П'ята стратегія, заснована на обміні знаннями між індивідуальною компетенцією й внутрішньою структурою підприємства і має справу в основному з переносом індивідуального знання у внутрікорпоративні системи й закріпленням його там з метою широкого використання іншими співробітниками. Так, у рамках підприємства неявне знання перетворюється на явне, тобто у форму документів, закріплених процедур і т. п. Таким чином, відбувається своєрідна конвертація людського капіталу в структурний. Від індивідуальної компетенції до внутрішньої структури йде потік знань, що потім закріплюється в інформаційних системах.

Шоста стратегія, заснована на обміні знаннями між елементами зовнішньої й внутрішньої структури. Тут йдеться, в основному, про перенесення знань зі сфери взаємодії із зовнішніми контрагентами підприємства у внутрікорпоративні системи й закріпленням їх там з метою широкого використання співробітниками.

У рамках цієї стратегії здійснюються систематичні опитування споживачів, формуються бази даних про споживачів і їх переваги. Шоста стратегія використовується з метою підвищення якості обслуговування споживачів. База даних про клієнтів – це істотний елемент внутрішньої структури, один з найважливіших ресурсів підприємства. Прикладом такого роду може служити база даних про клієнтів компанії Рідерз Дайджест, де зібрана інформація про переваги десятків мільйонів родин, про їх замовлення журналів, книг, касет і дисків. Маючи ці дані, підприємство може здійснювати індивідуальне обслуговування з урахуванням попереднього вибору протягом ряду років.

Зовнішня структура – це не тільки клієнти, але й конкуренти, тому в рамках шостої стратегії зустрічаються дії, спрямовані на перенесення знань від конкурентів в усю внутрішню структуру підприємства. Зокрема, останнім часом багато великих підприємств стали прибігати до такого прийому, як створення альянсів з конкурентами для спільного проведення НДДКР [4].

Сьома стратегія – це стратегія, що спирається на рух знань одночасно між всіма складовими стратегічного потенціалу. Одним із проявів того, що підприємство реалізує сьому стратегію повною мірою, виступає регулярний моніторинг стратегічного потенціалу.

Розглянуті вище стратегії управління знанням можуть ефективно використовуватися як на комерційних, так і на некомерційних підприємствах. Більше того, значна частина некомерційних підприємств має пряме відношення до управління знаннями, адже основа їх діяльності пролягає саме в управлінні знаннями.

Як засвідчив глибокий аналіз теоретичних положень та концепцій створення стійких конкурентних переваг, першочергового значення для досягнення довготрокової ефективності підприємства набувають управлінські компетенції, а саме компетенції стратегічного управління. Тому, запропонований вище комплекс стратегій управління знаннями повинен бути реалізований у наборі стратегій розвитку управлінських компетенцій.

За результатами аналізу коксохімічної галузі України було виділено три основні напрями розвитку компетенцій стратегічного управління, а саме: придбання, залучення та удосконалення компетенцій. Кожен з цих напрямів передбачає реалізацію конкретних заходів, що будуть описані нижче.

Результати проведених досліджень управлінських компетенцій коксохімічних підприємств дозволили виділити ключові особливості їх стратегічного управління, визначити відповідні стратегічні орієнтири, основні інструменти досягнення стратегічних цілей, розробити низку методичних рекомендацій щодо оцінювання стратегічних компетенцій. Отримані висновки стали підґрунтям для розробки комплексу заходів щодо підвищення ефективного формування та розвитку управлінських компетенцій коксохімічних підприємств. Такі заходи мають бути структурними елементами поточної та майбутніх стратегій підприємства.

Підприємство може вибрати один або кілька напрямів розвитку управлінських компетенцій, або взагалі ґрунтувати свою стратегію на використанні одразу усіх напрямів. Усі можливості застосування трьох напрямів розвитку компетенцій, а також відповідні стратегії сполучення цих напрямів наведено на рис. 2.

Наведені стратегії характеризуються як перевагами, так недоліками. Якщо виникає можливість суттєвого зниження витрат, отримання лідерства за обсягами виробництва, виходу на нові ринки, їх супроводжують також і відповідні ризики, пов'язані із можливостями різкого скорочення попиту на продукцію, недосконалістю системи управління якістю тощо. В такому разі необхідним є комплексний підхід до розробки стратегії та формування стратегічних планів, який враховував би, з одного боку, усі можливості зовнішнього та внутрішнього середовища, а з іншого, знижував рівні ймовірних ризиків.

Особливість стратегії розвитку управлінських компетенцій підприємства полягає у використанні всього інструментарію розвитку та збагачення власної бази компетенцій, надання певним з них стратегічної значущості, забезпечення удосконалення усіх функціональних сфер діяльності, оптимізації внутрішніх процесів. Така стратегія дозволяє підприємству розширювати свій внутрішній потенціал, оптимально розподіляти наявні у нього внутрішні ресурси, у той самий час залишатися на гребені технологій, використовувати передовий управлінський досвід.

Придбання компетенцій є найбільш складним напрямом розвитку компетенцій, а його основний стратегічний намір передбачає розширення напрямів бізнесу, завоювання нових ринків, об'єднання виробничих ланцюгів та зниження витрат на виробництво та збут основної продукції. На основі злиття та поглинання інших підприємств відбувається інтеграція функцій та процесів, збільшується кількість ринків. Систематичність інтеграційних процесів є головною характеристикою підприємств коксохімічної галузі України. Фінансово-промислові групи та потужні металургійні комбінати замикають на собі увесь цикл виробництва металу (вугілля-кокс-метал) задля досягнення лідируючих позицій не лише на національному, а й на світовому

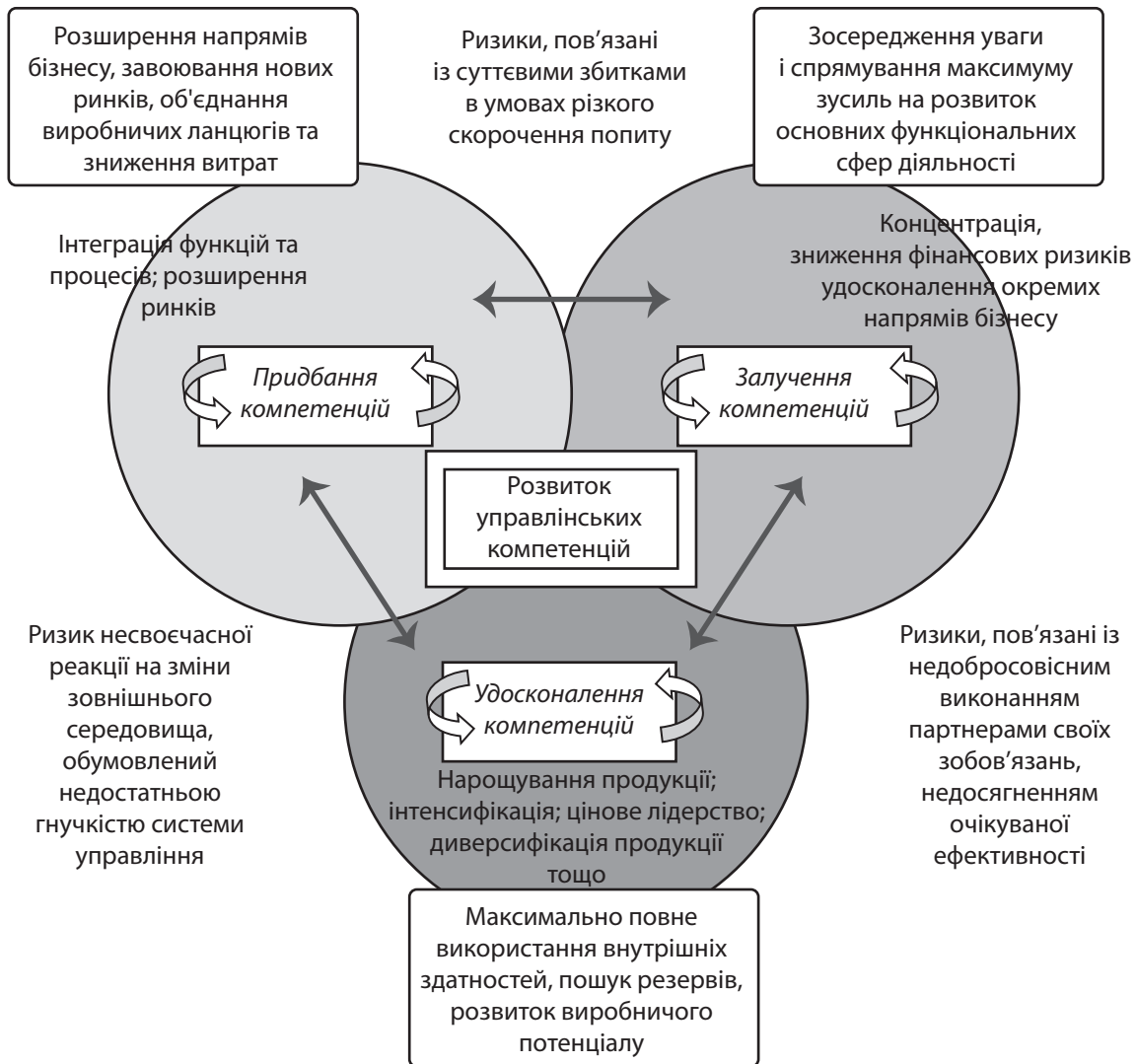


Рис. 2. Особливості стратегій розвитку управлінських компетенцій підприємства

ринку (ТОВ «Метінвест», ПАТ «Донецьксталь», корпорація «Індустріальний союз Донбасу»).

На сьогоднішній день найбільш популярним напрямом використання та розвитку стратегічних компетенцій у коксохімічних підприємств є залучення компетенцій. Він дозволяє зосередити увагу та спрямувати максимум зусиль на розвиток основних функціональних сфер діяльності (виробництва та маркетингу). Використовуючи такі стратегічні заходи, як аутсорсинг та консалтинг, підприємства досягають зниження фінансових ризиків, на сучасному рівні підтримують такі сфери, як управління якістю, управління персоналом, фінансовий та стратегічний менеджмент. Аутсорсинг та консалтинг активно практикують ПАТ «Авдіївський КХЗ», ПАТ «Алчевськкокс», ПАТ «МК «Азовсталь», ПАТ «Ясинівський КХЗ».

Обов'язковим напрямом розвитку компетенцій будь-якого сучасного підприємства має бути удосконалення власних компетенцій, що спрямований на максимально повне використання внутрішніх можливостей, пошук резервів та розвиток виробничого потенціалу. Основними

стратегічними заходами тут є стратегічні об'єднання, обмін досвідом, модернізація виробництва, розширення виробничих потужностей, що дозволить досягати інтенсифікації та цінового лідерства, нарощувати обсяги продукції, підвищувати її якість тощо. Найбільш значимими стратегічними об'єднаннями, до складу яких входять коксохімічні заводи України є: Українська науково-промислова асоціація «Укркокс», Промислово-фінансовий консорціум «Інвестиційно-металургійний союз» тощо.

При обранні того чи іншого напрямку використання та розвитку стратегічних компетенцій слід враховувати відповідні ризики. Так, із придбанням компетенцій пов'язують можливі суттєві збитки в умовах різкого скорочення попиту на продукцію. Залученню компетенцій відповідають ризики, пов'язані із недобросовісним виконанням партнерами своїх зобов'язань, недосягненням очікуваної ефективності того бізнес-процесу, який було виведено на аутсорсинг, або до якого було залучено консультантів сторонніх організацій. Ризики несвоєчасної реакції на зміни зовнішнього середовища, недостатня гнучкість системи управління

■

стають можливими при удосконаленні компетенцій, коли максимум зусиль спрямовуються на розвиток виробничої бази, а стан інших функціональних сфер не відповідає стратегічним намірам підприємства.

Таким чином, основними напрямками розвитку управлінських знань та компетенцій коксохімічних підприємств визначено залучення, придбання та удосконалення компетенцій. Відповідно до цього, можна говорити про стратегічну значимість діяльності управлінців всіх організаційних рівнів. Зазначені процеси охоплюють як вищий рівень (рівень власників та наглядової ради), так і нижчі рівні (керівництво та середній менеджмент), адже формування та використання компетенцій передбачає управління як робочою стратегією, так і її ефективною реалізацією.

Література

1. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.
2. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. [Пер. с англ. Под ред. В. Н. Фунтова.] / Р. М. Грант. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.: ил. – (Серия «Классика MBA»)
3. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия [Научное издание] / И. П. Отенко. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2006. – 256 с. (Русск. яз.)
4. Гапоненко А. Л. Управление знаниями. / А. Л. Гапоненко – М.: ИПК госслужбы, 2001. – 52 с.
5. Лукьянова Е. Неучтенные миллиарды. / Е. Лукьянова // Эксперт. – 2001. – № 10. – С. 34–37.