

## КОМПЕТЕНЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕВАГ

### THE COMPETENCE OF THE ENTERPRISE AS THE BASIS FOR ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ADVANTAGES

**Матвієнко Р.О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та бізнес-технологій,  
Національний авіаційний університет

**Matviienko Roman**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor, Department of Economics  
and Business Technologies,  
National Aviation University

*У статті досліджено аспекти управління підприємством на засадах ресурсного підходу, уточнено цільові орієнтири розвитку організації, формування та нарощування компетенцій підприємства як основи забезпечення організаційно-економічних переваг. Однією з основних проблем на сучасному етапі економічного розвитку є невідповідність парадигми сучасного менеджменту умовам сучасного бізнесу, адже підприємства діють в умовах конкуренції, яка має складний і глобальний характер, що вимагає скорочення часу реакції на зміни в умовах обмежених ресурсів. Більш конкурентоспроможними на ринку стають підприємства, які вчасно акумулюють, розвивають та вдосконалюють свої знання та переваги, набуваючи статусу організацій, що навчаються. Проте й це не завжди дає можливість досягти бажаних результатів. До того ж практика підтвердила, що сучасні менеджери не в змозі забезпечити ефективну взаємодію складових потенціалу організації, отже, стійких організаційно-економічних переваг. На наш погляд, компетенції підприємства доцільно визначати як організаційний механізм, що погано імітується конкурентами та забезпечуватиме комбінаційну варіативність поєднання параметрів внутрішнього середовища, що базується на засадах ефективної взаємодії складових потенціалу організації та обумовлює перетворення ключових факторів успіху на стійкі конкурентні переваги підприємства. Відповідно до цього конкурентна перевага підприємства будується на основі його здатності зібрати та використати необхідну комбінацію обмежених ресурсів. Стійкої конкурентної переваги можна досягти тільки шляхом постійного розвитку наявних компетенцій та створення нових у відповідь на швидкі зміни зовнішнього середовища.*

**Ключові слова:** підприємство, компетенція підприємства, менеджер, конкурентоспроможність, ресурсний підхід, компетентісний підхід, конкурентна перевага.

*В статье исследованы аспекты управления предприятием на основе ресурсного подхода, уточнены целевые ориентиры развития организации, формирования и наращивания компетенций предприятия как основы обеспечения организационно-экономических преимуществ. Одной из основных проблем на современном этапе экономического развития является несоответствие парадигмы современного менеджмента условиям современного бизнеса, ведь предприятия действуют в условиях конкуренции, которая имеет сложный и глобальный характер, что требует сокращения времени реакции на изменения в условиях ограниченных ресурсов. Более конкурентоспособными на рынке становятся предприятия, которые вовремя аккумулируют, развивают и совершенствуют свои знания и преимущества, приобретая статус обучающихся организаций. Тем не менее и это не всегда дает возможность достичь желаемых результатов. К тому же практика подтвердила, что современные менеджеры не в состоянии обеспечить эффективное взаимодействие составляющих потенциал организации, значит, устойчивых организационно-экономических преимуществ. На наш взгляд, компетенции предприятия целесообразно определять как организационный механизм, который плохо имитируется конкурентами и будет обеспечивать комбинационную вариативность сочетания параметров внутренней среды, что базируется на принципах эффективного взаимодействия составляющих потенциала организации и обуславливает преобразование ключевых факторов успеха в устойчивые конкурентные преимущества предприятия. Согласно этому конкурентное преимущество предприятия строится на основе его способности собрать и использовать*

необходимую комбинацию ограниченных ресурсов. Устойчивого конкурентного преимущества можно достичь только путем постоянного развития существующих компетенций и создания новых в ответ на быстрые изменения внешней среды.

**Ключевые слова:** предприятие, компетенция предприятия, менеджер, конкурентоспособность, ресурсный подход, компетентностный подход, конкурентное преимущество.

*The article investigates the aspects of enterprise management on the basis of resource approach, clarified the objectives of the organization, the formation and development of competencies of the enterprise as a basis for providing organizational and economic benefits. One of the main problems at the present stage of economic development is the discrepancy between the paradigm of modern management and the conditions of modern business. After all, enterprises operate in a competitive environment that is complex and global, which requires a reduction in the response time to changes in resource constraints. Enterprises that accumulate, develop and improve their knowledge and advantages in time and acquire the status of learning organizations become more competitive in the market. However, this does not always make it possible to achieve the desired results. In addition, practice has confirmed that modern managers are not able to ensure effective interaction of the components of the potential of the organization, and, consequently, sustainable organizational and economic benefits. Research of competitiveness of the enterprise in the conditions of an economic situation which developed in Ukraine, gives the chance to consider it as the complex characteristic of potential opportunities of ensuring competitive advantages in the long term. The sources of competitive advantages are progressive organizational, technological and socio-economic base of the enterprise, the ability to analyze and timely implement measures to strengthen competitive advantages. Today the problem of formation of stable long-term competitive advantages in the market and their maintenance in the future due to professional strategic management of the enterprise and the use of effective tools both in the development of strategies and in their implementation is acute for enterprises. In our opinion, it is advisable to define the competence of the enterprise as an organizational mechanism that is poorly simulated by competitors, and which will provide a combination of variability of the combination of internal environment parameters, which is based on the principles of effective interaction of the components of the potential of the organization and causes the transformation of key success factors. According to this, the competitive advantage of the enterprise is based on its ability to collect and use the necessary combination of limited resources. Sustainable competitive advantage can be achieved only through the constant development of existing competencies and the creation of new ones in response to rapid changes in the external environment.*

**Key words:** enterprise, enterprise competence, manager, competitiveness, resource approach, competence approach, competitive advantage.

**Постановка проблеми.** Результати численних досліджень фундаментальних засад функціонування економіки, принципів формування організації та управління нею свідчать про актуальність перегляду наявної теоретичної бази задля опису механізму забезпечення організаційного розвитку, адже останнім часом визначити універсальні критерії розвитку організації стає практично неможливо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В практиці діяльності сучасних підприємств найпоширенішими є ознаки консервативного та досить обмеженого підходу, коли метою діяльності підприємства стає максимальна спеціалізація та зорієнтованість на виробництво, максимізація кінцевого результату через мінімізацію соціальних функцій. Саме це стає бар'єром і потужним гальмом, що не дає організаціям змогу формувати свої параметри діяльності, комплексно забезпечуючи досягнення результатів, зумовлює їхнє функціонування, зокрема в режимі Паретто-ефективності.

Проблемам ресурсного та компетентнісного підходів до управління діяльністю підприємств присвячені роботи багатьох вчених, таких як В.Г. Андрійчук, О.А. Богуцький, М.В. Гладій, В.К. Гаркавий, І.В. Мегедін, Г.М. Підлісницький, П.Т. Саблук, О.С. Федодін, І. Ансофф, У. Кінг,

Д. Кліланд, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, О.І. Амоша, М.Г. Чумаченко, С.С. Аптекар, А.І. Акмаєв, Я.Г. Берсуцький, І.О. Бланк, І.П. Булєєв, О.Г. Вагонов, Ф.І. Євдокимов, М.І. Іванов, А.І. Кабанов, М.М. Лепа, В.М. Хобта.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** В підприємстві найбільшого поширення набули організації, які створені на засадах еволюційної (популярно-екологічної) теорії, коли організація розглядається тільки як цілеспрямована система генерування характеристик, що забезпечують найбільше пристосування до змін зовнішнього середовища, або теорії операційних витрат, коли максимізація скорочення витрат, необмеженість та висока централізованість влади, нездатність забезпечити можливість формування організаційно-економічних переваг, поляризація коаліційних цілей стають типовими характеристиками організацій.

Однак останнім часом все більшу увагу теоретиків та практиків привертає управління підприємством на засадах ресурсного підходу, основи якого були запропоновані наприкінці 1950-х років Е. Пенроузом у праці «Теорія росту фірми» [1]. За цього підходу підприємство розглядається як неподільний фонд матеріальних і нематеріальних ресурсів, що забезпечувати-

муть отримання прибутку та створюватимуть конкурентну перевагу лише за умов їх існування як єдиного цілого.

Проте застосування цього підходу в діяльності підприємства також не спроможне забезпечити очікуваного результату, адже ресурси мають властивість «клейкості», вони різко обмежують мобільність підприємства під час його переходу з одного стану в інший, тому відсутність гнучкості систем управління обумовила неготовність значної кількості підприємств до ефективної конкурентної боротьби та неспроможність адекватно реагувати на вимоги динамічних глобалізаційних процесів.

Популярності набуває також компетентнісний підхід, але широке використання терміна «компетенції» в юридичній галузі та галузі управління персоналом дає можливість зробити припущення щодо неповного розуміння значення цього терміна, отже, обмеженого використання підходу.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження конкурентних переваг, які за певних умов забезпечуватимуть функціонування підприємства на засадах ресурсного підходу та компетентнісного підходу до управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Згідно з ключовим положенням ресурсного підходу існують певні відмінності між підприємствами, викликані відмінностями в ресурсах, якими вони керують, що необхідні для реалізації стратегії. Такий підхід передбачає, що ресурси, нерівномірно розподілені між підприємствами, є причиною або конкурентної переваги, або вразливості підприємства.

Отже, метою ресурсного підходу є пояснення створення, використання та відновлення конкурентоздатних переваг у термінах ресурсів підприємства, однак ні ресурси, якими володіє підприємство, ні елементи, що входять до його структури, не мають особливого значення для його існування. Організація самостійно формує елементи та ресурси у необхідній їй комбінації. Прикладом цього може бути впровадження тих чи інших нововведень у діяльність організації (матеріальних чи нематеріальних). У процесі функціонування організація впроваджує у свою діяльність новітні універсальні розробки, які їй не властиві, «чужі». Під час впровадження організація адаптує ці розробки «під себе», отже, вони з універсальних перетворюються на унікальні, властиві лише цій організації. Крім того, у безперервній взаємодії, то руйнуючи один одного, то знову комбінуючись, складові елементи та ресурси підприємства змінюються та розвиваються. Ці зміни та розвиток регулюються законом організаційного підбору, тобто зникають елементи, «менш пристосовані» до організаційного середовища, залишаються «більш пристосовані», які є більш організованими, тобто такими, які поєднують найбільшу

суму активностей у їхній комбінації та здатні до подолання активності зовнішнього середовища.

Ресурсна ідеологія віддає перевагу самій організації як системі, що є сукупністю взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів зі спільною метою та функціональною цілісністю. Об'єднання елементів організації здійснюється в результаті формування узгодженої взаємодії в дещо нове, що набуває нової інтегративної якості та обумовлює створення «цілого, що більше за суму своїх частин». До того ж сучасні підприємства діють в умовах обмеження ресурсів, а саме обмеження часу, фінансів, або інформаційних технологій, які постійно вдосконалюються та приводять до прискорення процесів упровадження та поширення, копіювання конкурентами нових наукоємних технологій та інших наукових розробок. Саме обмеження ресурсів та їхня незначність пояснюють той факт, що підприємства з однаковим набором ресурсів мають різні результати діяльності або, навпаки, підприємства з нерівнозначними ресурсними наборами мають однакові результати діяльності, або підприємство, що обмежене в ресурсах, випереджає за результатами підприємство, яке володіє достатньою кількістю ресурсів.

Ще одним бар'єром та потужним гальмом, що не дає підприємствам змогу формувати свої параметри діяльності, є їхня максимальна спеціалізація та зорієнтованість на виробництво з максимізацією кінцевого результату через мінімізацію соціальних функцій. Певне роз'яснення такого сценарію розвитку можна знайти в Господарському кодексі України (ст. 42, ст. 62), відповідно до якого підприємство є самостійним суб'єктом господарювання, створеним іншими суб'єктами задля задоволення суспільних та особистих потреб, досягнення економічних та соціальних результатів, одержання прибутку. Українське законодавство суттєво звужує комплекс результатів, що мають бути відтворені підприємницькими одиницями. Отримання прибутку стає квінтесенцією існування організації.

Проте сучасні менеджери вже сьогодні замислюються над тим, що цільовим орієнтиром розвитку організації має бути не отримання прибутку та покращення інших економічних показників, а створення нового продукту, безперервне новаторство в умовах глобалізації бізнесу, безупинне оновлення технологій та інших факторів через нарощування організаційно-економічних переваг, що дають змогу організації стабільно розвиватися.

Отже, необхідно визначитися щодо основи організаційно-економічних переваг сучасної підприємницької діяльності в умовах обмеження ресурсів, адже підприємства існують у системі соціально-економічних відносин, які, з одного боку, обмежують використання ресурсів, а з іншого боку, визначають їх специфічність, що може надавати підприємствам певні кон-



курентні переваги. Отже, основа конкурентних переваг повинна одночасно виконувати функції та обмеження підприємства, його можливостей з такими характеристиками, як цінність, рідкісність, неможливість точної імітації, відсутність стратегічно еквівалентних субститутів. Це має бути недоступним на ринку та характеризуватися захисними механізмами організаційного розвитку підприємства, невизначеність причинно-наслідкових зв'язків, які не дають змогу конкурентам точно визначити, чому конкретний набір ресурсів приводить до успіху).

На наш погляд, слід звернути увагу на таке поняття, як компетенції підприємства, адже саме компетенції частіше за все розглядаються як обмеження (в юридичному сенсі – коло повноважень чи прав, наданих законом, статутом, іншими актами конкретному органу, посадовій особі) та можливість/здатність (в загальному сенсі – сукупність знань, навичок, досвіду в конкретній галузі, що формується в процесі навчання та виявляється в здатності здійснювати специфічні функції на відповідно високому рівні).

Частіше за все саме такі визначення компетенцій використовують теоретики у своїх працях та практики у своїй діяльності для ідентифікації компетенцій підприємства. Так, наприклад, на думку В.А. Верби та О.М. Гребешкової, термін «компетенції підприємства» доцільно визначати у двох аспектах: для позначення наявності навичок (знань) у певній сфері діяльності; для позначення відповідності вимогам для виконання певного виду роботи або реалізації певного напрямку діяльності. Автори наводять таке визначення: компетенції підприємства – це невід'ємна складова його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що разом з унікальною технологією дає змогу створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмінність підприємства в певному ринковому оточенні [2].

З огляду на це запропоноване визначення не може бути повним та досить коректним, тому що автори формулювали його, користуючись результатами досліджень визначень наукової, науково-популярної та методичної літератури. Проте слід зазначити, що для використання певного терміна, зокрема терміна «компетенції», в певному контексті доцільно спочатку ознайомитися з найвимогливішими та найчіткішими словниковими визначеннями.

Аналіз словникових та енциклопедичних визначень показав, що термін «компетенції» є усталеним в юридичній галузі та галузі управління персоналом (як знання та навички, як здатність здійснювати певну діяльність). Проте його нерідко використовують у лінгвістиці та медицині. Також відомо трактування компетенції як конкуренції та засобів існування/ресурсів,

але воно майже не використовується в цьому контексті.

Структурна та функціональна схожість принципів формування й управління підприємством з механізмом еволюції живої природи, зокрема людини, показує, що за всієї різноманітності явищ та процесів матеріального світу форми їх організації у своїй основі єдині. Цей висновок має велике філософське значення, оскільки дає нам можливість переносити форми організації всього живого на підприємство, зокрема це дає змогу використовувати весь спектр визначень терміна «компетенція», а не лише його загальноприйняте трактування.

Отже, секретом стійкої конкурентної переваги є не повторення моделі поведінки інших підприємств (які, звісно, потрібно вивчати), а створення всебічного розвитку його власних компетенцій. Фактично змістом успішних стратегій сьогодні вважається не жорстка боротьба проти конкурента, а створення власних компетенцій, що важко імітуються, як запорука успіху в сучасних умовах бізнесу.

Підприємствам, що прагнуть успішно й довго існувати та конкурувати за законами сучасного бізнесу, замість того, щоби фокусуватися на збиранні ресурсів, необхідних для реалізації стратегії, що диктується умовами та обмеженнями зовнішнього середовища, слід звернути увагу на власні компетенції, адже саме вони забезпечать підприємство такими характеристиками, як самостійність відтворення та забезпечення нарощування потенціалу, отримання мультіплікативних та синергетичних ефектів, інноваційна зорієнтованість, гармонізована цілісність внутрішніх підсистем, стратегічна спрямованість використання ресурсів, здатність до рекомбінування та редизайну. Підприємство має найкращим чином експлуатувати власні компетенції для використання можливостей в умовах ресурсних обмежень, що виникають у бізнес-середовищі.

**Висновки.** Отже, дослідження сучасних умов конкуренції й наявних принципів формування організації та управління нею відображає їх невідповідність. Вивчення ключових положень управління підприємством на засадах ресурсного підходу дає можливість дійти висновку, що наявність ресурсів ще не є його конкурентною перевагою. Стає необхідним розгляд організації як соціально-економічного утворення з таких позицій: як цілісність з особливими властивостями, що складається з відносно відособлених підсистем, які також мають специфічні властивості та вступають у відносини між собою; визначення меж організації та її середовища для виявлення розмаїття форм взаємодії, обміну матеріалами, енергією, інформацією; розгляд організації як цілеспрямованої та багатоцільової системи, що має неоднорідні зовнішні та внутрішні цілі, самостійні підділи окремих підсистем, систему показ-

ників вимірювання цілей, множину стратегій їх досягнення; дослідження як повних систем з урахуванням єдності їх елементів та структур, а їх взаємодію – з урахуванням того, що певні зміни в одному з елементів обумовлюють ланцюгоподібні зміни в інших; вивчення динаміки організації, що вимагає дослідження внутрішньо-організаційних процесів саморегулювання, підтримки соціально-економічного балансу,

аналізу процесів зростання, адаптивної еволюції, нововведень, загального життєвого циклу та її компетенцій. Для того щоб успішно існувати та розвиватись за сучасних умов бізнесу, підприємству необхідно формувати, експлуатувати та розвивати власні компетенції, які багато в чому визначають траєкторію стратегічного розвитку підприємства та є основою його стійких організаційно-економічних переваг.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm. New York : M.E. Sharpe, 1980. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/5670/348ecb818f3699228c26b6ffc920cf2b4cdc.pdf> (дата звернення: 10.07.2019).
2. Верба В.А., Гребешкова О.М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html> (дата звернення: 10.07.2019).