

КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ ЯК ВАЖЛИВА СТРАТЕГІЧНА СКЛАДОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Наукові праці МАУП, 2015, вип. 46(3), с. 98–103

Конкурентоспроможність підприємств на ринку формують конкурентні переваги за рахунок стратегічно важливих компетенцій. Ключові компетенції розглядалися як важливі складові маркетингового потенціалу підприємства і вирішальний фактор забезпечення стратегічного успіху компанії на ринку. Досліджено теоретичні аспекти формування ключових компетенцій.

В умовах глобальної конкуренції, економічної та політичної невизначеності стратегічним завданням учасників ринку є формування й реалізація конкурентних переваг, пропозиція конкурентоспроможної продукції споживачам. Стосовно українських підприємств, зокрема промислових, то ця проблема є архіважливою, особливо у зв'язку з падінням індексу промислової продукції за січень–березень 2015 р. порівняно з аналогічним періодом 2014 р. на 21,4 %, військовими діями та втратою частини промислового потенціалу, зміною вектора співпраці з Росії на європейські та інші країни світу. Розв'язання цієї проблеми вбачається в застосуванні маркетингу, формуванні його потенціалу, ключових компетенцій, що дасть змогу зосередити увагу на задоволенні потреб споживачів та забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємств і організацій.

Проблему формування маркетингового потенціалу, маркетингових можливостей та компетенцій висвітлено в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема, Д. Гончарова, Ф. Котлера, Л. Мороз, Є. Попова, М. Портера, К. Прахалада, А. Степанова, Л. Телішевської, Г. Хемела, Л. Яловеги та ін. Однак недостатньо вивченими є питання

щодо формування ключових компетенцій як стратегічної складової конкурентоспроможного маркетингового потенціалу промислових підприємств.

У теоретичному плані проблема конкурентоспроможності, отримання конкурентних переваг пов'язана зі стратегією розвитку підприємств, і тому в літературі її відносять до сфери знань стратегічного маркетингу і менеджменту. Позицію фірми на ринку, на думку М. Портера, формують конкурентні переваги за рахунок відчутних і невідчутних активів та сфер діяльності, які є стратегічно важливими для цього бізнесу [12]. Оскільки конкурентні переваги створюються завдяки формуванню маркетингового потенціалу, то доцільним є визначення наукових підходів саме до його вивчення. При цьому в методологічному плані передбачається етапність підходу, розпочинаючи від розуміння потенціалу як такого і закінчуючи визначенням сутності категорії “маркетинговий потенціал”, “ключові компетенції”, їх змістовим, функціональним наповненням, оцінкою та напрямками розвитку. В літературі запропоновано науковий підхід до формування маркетингового потенціалу підприємства, що включає п'ять етапів, зокрема, визначення поняття потенціалу, його

суб'єктних і об'єктних складових, визначення маркетингового потенціалу, його наповнення та оцінку [17]. Такий підхід можна прийняти за основу в цих дослідженнях.

На першому етапі визначають сутність потенціалу взагалі. Так, відповідно до словника іншомовних слів поняття “потенціал” з латинської трактується як можливість, потужність, а також (приховані можливості) сукупність матеріальних і людських ресурсів. Проте в сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції має йтися також про стратегічні ресурси, що забезпечують досягнення підприємству конкурентних переваг, зокрема, технології, патенти, інтелектуальні ресурси тощо [13].

Наступним є визначення поняття економічного потенціалу. Під економічним потенціалом в тлумачних виданнях розуміють сукупність економічних можливостей держави, які можуть бути використані для забезпечення потреб суспільства [4]. При цьому вважається, що економічний потенціал відображає економічну могутність країни, рівень розвитку продуктивних сил, обсяг національного багатства, рівень розвитку науки і техніки, культури і освіти тощо. Щодо наукових видань, то в літературі є досить багато публікацій з різними поглядами стосовно розуміння сутності категорії “економічний потенціал”. На основі ґрунтовного їх вивчення визначено сутність категорії “економічний потенціал” як сукупні можливості суспільства формувати і максимально задовольняти потреби в товарах та послугах в процесі соціально-економічних відносин з приводу оптимального використання наявних ресурсів [15]. При цьому автори пропонують на рівні підприємства використовувати поняття “підприємницький потенціал” як сукупність можливостей підприємства визначати, формувати і максимально задовольняти потреби споживачів у товарах (послугах) у процесі оптимальної взаємодії з навколишнім середовищем та раціонального використання ресурсів. Погоджуючись з таким трактуванням категорії “економічний потенціал”, вважаємо за доцільне висловлюватися про конкурентний економічний потенціал як стратегічну

складову підприємства, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

Заслужовує на увагу визначення потенціалу підприємства як сукупність реалізованих і нереалізованих можливостей ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів [9]. До суб'єктних складових підприємства автори відносять науково-технічний потенціал, управлінський потенціал, потенціал організаційної структури управління, маркетинговий потенціал.

Наступним етапом є визначення сутності маркетингового потенціалу. Маркетинговий потенціал є невід'ємною частиною загального потенціалу підприємства, що відповідає за забезпечення постійної конкурентоспроможності товару підприємства на ринку. Від його рівня розвитку залежить ефективність використання виробничого, фінансового, інформаційного та інших потенціалів підприємства [16, 127]. Слід зазначити, що маркетинговий потенціал забезпечує не лише конкурентоспроможність товару, як вказують автори, а й підприємства загалом та сприяє формуванню стратегічних конкурентних переваг.

Щодо визначення маркетингового потенціалу, то в літературі є низка різних визначень. На думку Ф. Котлера, маркетинговий потенціал — це сукупна здатність маркетингової системи забезпечувати його постійну конкурентоспроможність, економічну й соціальну кон'юнктуру його товару на ринку завдяки проведенню ефективних маркетингових заходів у сфері дослідження попиту, товарної, цінової, комунікативної і збутової політики, а також організації стратегічного планування й контролю за якістю товару, поведінням конкурентів і споживачів на ринку [7]. Л. Мороз та Т. Лебідь вважають, що маркетинговий потенціал підприємства визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності, причому не лише реалізованими, а й нереалізованими з певних причин. Разом вони формують сукупну можливість підприємства, яка значною мірою визначає рівень його конкурентоспроможності [9]. Маркетинговий потенціал розглядається також як

система можливостей підприємства інтегрувати всі його наявні та приховані ресурси для задоволення потреб споживачів, підвищуючи власну конкурентоспроможність [17].

В. Герасимчук і О. Кузьменко провели дослідження “маркетингового потенціалу з позиції процесно-компетентісного підходу, за яким маркетинговий потенціал фокусується на взаємозв'язку окремих дій, кожна з яких є процесом, а орієнтація на ключові компетенції, у свою чергу, дозволить здійснювати управлінські дії, що орієнтовані на формування і підтримку ключових факторів, які впливають на формування, управління і використання маркетингового потенціалу підприємства, а також сприятиме створенню ефективної стратегії управління та підвищенню на основі цього результативності діяльності підприємства” [1].

Для практичної реалізації маркетингового потенціалу необхідно визначити функціональні його складові. Так, за Є. Поповим, маркетинговий потенціал — це сукупність засобів та можливостей підприємства в реалізації маркетингової діяльності і функціонально представляє суму методичних, людських, матеріальних та інформаційних ресурсів, що забезпечують маркетингову діяльність [11]. Більш конкретно пропонується таке функціональне визначення складових маркетингового потенціалу підприємства: потенціал маркетингового персоналу; маркетингового інструментарію (методичний); маркетингових ресурсів та маркетингових інтелектуальних активів, що комплексно розкривають сутність та змістовне навантаження даного поняття [17].

Для розуміння конкурентоспроможності маркетингового потенціалу промислових підприємств доцільно враховувати особливості маркетингу промислових підприємств. Зокрема, промисловий маркетинг більшою мірою є обов'язком керівника, ніж споживчий. Тому саме керівництво підприємства розробляє стратегічний курс і вимагає його виконання співробітниками всіх відділів. Функціональна взаємозалежність відділу маркетингу з іншими службами, зокрема, виробничою, технологічною, технічною,

НДДКР зумовлює тісніший зв'язок маркетингу з корпоративною стратегією. Взаємозалежність покупця і продавця зумовлює необхідність стратегічного партнерства з клієнтами, формування партнерських систем, що побудовані, у тому числі, на особистих контактах керівника та персоналу [10, 26–35].

Маркетинговий потенціал повинен мати запас можливостей з метою формування конкурентних переваг для протидії несприятливим умовам зовнішнього середовища і досягнення найбільшої ефективності при найменших витратах сил. Одним із різновидів можливостей є компетентність, що ґрунтується на навичках, знаннях, уміннях керівників і спеціалістів компанії та компетенції [3, 265, 266], причому для маркетингу промислових підприємств з урахуванням їх особливостей ці складові стають найбільш значущими. Тому саме компетенції дають можливість забезпечити конкурентні переваги за рахунок створення нового стандарту діяльності в галузі.

Компетенції, за тлумачними виданнями, — це сфера знань, коло питань, в яких хтось добре обізнаний. Компанії мають певні компетенції, однак вони не є конкурентною перевагою, бо легко копіюються конкурентами. Відомо, що конкурентною перевагою є така цінність, що перевершує запропоновану іншими конкурентами, має бути унікальною і ексклюзивною. Основні вміння вищого порядку — це партнерство, вміння постійно навчатися й інновації, які складно імітуються [14, 1084, 1085]. Для забезпечення конкурентних переваг потрібно розвивати основну ключову компетенцію, що має такі характеристики: є джерелом конкурентної переваги; застосовується на різних ринках та складно відтворюється конкурентами [7, 67]. Термін “ключові компетенції”, за Г. Хемелом і К. Прахалада, — це: навички та вміння, що дають споживачам фундаментальні вигоди та набір умінь і технологій, набуті в організації знання, які стають основою успішної конкуренції [5].

Концепція ключових компетенцій відома в менеджменті ще з 50-х років минулого

століття. Ключова компетенція розглядалася як вирішальний фактор забезпечення стратегічного успіху компанії на ринку. Є навіть порівняння компетенцій з айсбергом, де є видимі атрибути та приховані характеристики компетенції, сутність яких полягає в здатності організації розуміти і передбачати результати своєї діяльності. К. Прахалад і Г. Хамел також дійшли висновку, що ключові компетенції не меншають у міру використання. На відміну від фізичних активів, які погіршуються з часом, компетенції посилюються у міру того, як вони застосовуються і ними обмінюються. При цьому компетенції все ще потребують вирощування та захисту, оскільки знання втрачаються, якщо вони не використовуються. Компетенції можна уподібнити клею, який зв'язує всі існуючі напрями бізнесу. Їх також можна розглядати як двигун для розвитку нового бізнесу. За ними можна вивчати моделі диверсифікації і проникнення на ринок, а не за привабливістю ринків [6]. Це інший маркетинговий підхід.

У літературі виокремлюють три складові приховані ключові компетенції. До першої відносять комбінацію знань, розвитку та використання інновацій і здатностей співробітників компанії, що уможлиблює успішне виконання поставлених завдань, і називають людський капітал. Останній включає цінності, культуру і філософію підприємства. Другою складовою прихованих ключових компетенцій є структурний капітал: патенти, програми забезпечення, процеси, організаційна структура, логотипи, і третьою — капітал відносин. Зрозуміло, що йдеться насамперед про відносини з клієнтами, але передбачає всі міжсуб'єктні відносини між контактними групами, що є основою для впровадження нових товарів [2].

Інші автори розділяють ключові компетенції на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні активи (фінансові), за Д. Андріессеном, роблять свій внесок у формування ключових компетенцій, але не становлять її істотної частини. Далі він разом з іншим автором Р. Тіссеном наводить таку класифікацію нематеріальних активів [6]:

1. Навички та приховані знання. Це талант, яким володіють службовці, включаючи їх компетенції і ноу-хау.

2. Колективні цінності і норми. Сюди автори відносять корпоративну культуру організації, те, що організація вважає важливим для себе (наприклад, фокус на споживача, надійність, якість). Часто ці складові нематеріальних активів є критичними факторами успіху.

3. Технології і явне знання: керівництва, процедури та інтелектуальна власність, такі як патенти і комерційна таємниця.

4. Базові та управлінські бізнес-процеси. Фактично це знання, втілені в основних бізнес-процесах організації, а також процеси, що охоплюють управлінські дії.

5. Спадщина. Те, що компанія успадкувала з минулого, включаючи бренд та імідж, мережу постачальників, усталену клієнтську базу, корпоративні стандарти і талант службовців.

Д. Андріессен запропонував систему критеріїв для оцінки ключової компетенції, яка повинна:

- додавати цінність для клієнтів. Автор пропонує відповісти на питання: “Чи створює КК вашої компанії істотну споживчу вигоду приватним особам, або відчутну фінансову вигоду на ринку Б у пункт Б?”;
- забезпечувати компанії конкурентну позицію. Необхідно проаналізувати: “Чи справді компанія перевершує своїх конкурентів завдяки компетенції?”, “Чи робить ключова компетенція компанію унікальною?”. Якщо існуюча КК може бути відтворена іншими організаціями, то це — лише навички, типові для інших учасників ринку;
- забезпечувати потенціал для майбутнього. В умовах скорочення життєвого циклу продуктів і послуг КК повинна забезпечувати сприятливе середовище для інновацій;
- бути стійкою протягом кількох років, тим самим забезпечуючи конкурентну перевагу під час розвитку компанії;
- міцно утвердитися в організації, і її повинні підтримувати більшість службов-

ців компанії. Неприпустима ситуація, коли разом із звільненням співробітників зникає і ключова компетенція.

З огляду на це, основним завданням для промислових підприємств України з метою підвищення їх конкурентоспроможності має стати формування і розвиток конкурентоспроможного маркетингового потенціалу і, зокрема, ключових компетенцій та компетентності керівників і спеціалістів підприємства.

Отже, проведені дослідження дають підстави зробити висновок про те, що вивчення ключових компетенцій ґрунтується на розумінні маркетингового потенціалу і охоплює такі етапи, зокрема, визначення сутності потенціалу, економічного потенціалу, маркетингового потенціалу та його складових, маркетингового стратегічного потенціалу промислових підприємств. Останній, крім загальних складових, має охоплювати ключові компетенції та компетентність персоналу, що є важливою стратегічною складовою розвитку промислових підприємств. Подальші дослідження доцільно проводити з метою оцінювання та визначення напрямів розвитку ключових компетенцій промислових підприємств.



Література

1. Герасимчук В. В. Маркетинговий потенціал підприємства в умовах сучасного ринку [Електронний ресурс] / В. В. Герасимчук, О. Ю. Кузьменко // Вісн. Черніг. держ. технол. ун-ту. Економічна серія. — 2013. — № 4 (70). — Режим доступу: <http://vistnic.stu.cn.ua/index.pl?task=arcl&j=31&id=23>
2. Гончаров Д. Ю. Развитие скрытых ключевых компетенций предприятия [Электронный ресурс] / Д. Ю. Гончаров // Креативная экономика. — 2009. — № 5. — С. 92–96. — Режим доступу: <http://old.creativeconomy.ru/articles/2365>
3. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шонесси; [пер. с англ.]; под ред. Д. О. Ямпольской. — СПб.: Питер, 2002. — 864 с.

4. Економічна енциклопедія [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://slovopedia.org.ua/38/53407/383139.html>

5. Ключевые компетенции [Электронный ресурс] // Marketopedia — онлайн енциклопедия маркетинга. — Режим доступу: <http://marketopedia-klyuchevye-kompetencii.html>

6. Кондратов С. О. Менеджмент знаний как основа формирования ключевых компетенций [Электронный ресурс] / С. О. Кондратов // Креативная экономика. — 2007. — № 1. — С. 42–46. — Режим доступу: <http://old.creativeconomy.ru/articles/4045/>

7. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. — [12-е изд.]. — СПб.: Питер, 2009. — 816 с.

8. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; [пер. с англ. В. Боброва]. — М.: Прогресс, 2001. — 752 с.

9. Мороз Л. А. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Л. А. Мороз, Т. В. Лебідь. — 2009. — Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2741/1/30.pdf>

10. Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга / Ф. Уэбстер. — М.: Издат. дом Гребенникова, 2005. — 416 с.

11. Попов Е. В. Потенциал маркетинга предприятия / Е. В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. — 1999.

12. Портер М. Конкуренция / М. Портер; [пер. с англ.]. — М.: Вільямс, 2000. — 506 с.

13. Потенциал предприятия [Электронный ресурс] // Энцикл. экономиста. — Режим доступу: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/potencial-predpriyatiya.html>

14. Обурай П. Стратегические альянсы и сотрудничество поставщиков – Маркетинг / П. Обурай, М. Дж. Бейкер; под ред. Бейкера. — СПб.: Питер, 2002. — 1200 с.

15. Степанов А. Я. Категория “потенциал” в экономике [Электронный ресурс] / А. Я. Степанов, Н. В. Иванова. — Режим доступу: <http://www.marketing.spb.ru/read/article/a66.htm>

16. Телишевська Л. І. Маркетинговий потенціал у підвищенні прибутковості підприємства / Л. І. Телишевська, О. І. Комишан, С. С. Сергєєв // Механізм регулювання економіки. — 2012. — № 3. — С. 126–132.

17. Яловега Л. В. Формування маркетингового потенціалу молокопереробних підприємств / Л. В. Яловега: автореф. на здоб наук. ступеня канд. екон. наук. — К., 2015.

Основним завданням для промислових підприємств України з метою підвищення їх конкурентоспроможності має стати формування і розвиток конкурентоспроможного маркетингового потенціалу і, зокрема, ключових

компетенцій та компетентності керівників і спеціалістів підприємства. Запропоновано етапність підходу до визначення конкурентоспроможного маркетингового потенціалу. Останній, крім загальних складових, має охоплювати ключові компетенції та компетентність персоналу, що забезпечують стратегічний успіх розвитку промислових підприємств.

Основной задачей для промышленных предприятий Украины с целью повышения их конкурентоспособности должно стать формирование и развитие конкурентоспособного маркетингового потенциала и, в частности, ключевых компетенций и компетентности руководителей и специалистов предприятия. Предложено этапность подхода к определению конкурентоспособного маркетингового потенциала. Последний, кроме общих составляющих, должен включать ключевые компетенции и компетентность персонала, которые обеспечивают стратегический успех развития промышленных предприятий.

The main task for Ukraine industrial enterprises to improve their competitiveness should be the formation and development of competitive marketing potential and, in particular, key competencies and competency of managers and specialists of the enterprise. The proposed phasing approach to determining the competitive marketing potential. The last addition to the general components should include core competencies and competency of staff, providing strategic success of enterprises.

Надійшла 25 червня 2015 р.