

конкуренція со стороны как местных, так и других фирм. Поэтому необходимым условием для эффективного функционирования малым предприятиям необходимо постоянно следить за деятельностью конкурентов, проводить анализ их работы и основываясь на этих данных разрабатывать комплекс маркетинга, способный противостоять их деятельности.

Таким образом, малые предприятия в Украине обладают рядом отличительных особенностей, поэтому управление конкурентоспособностью также имеет свою специфику, которая состоит в том, что ее эффективность во многом зависит от степени новаторства, которое свойственно предприятию.

### Литература

1. Азоев Г. Л. Маркетинг и конкуренция: Монография. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. – 372 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Монография. – М., 1998. – 210 с.
3. Інформаційний сервер з маркетингу // <http://www.marketing.spb.ru>.
4. Юданов А.Ю. Конкуренция. Теория и практика: Учеб. пособ. – М., 2002. – 251 с.

Надійшла 26.05.2009

УДК 658

Д. В. АНДРОЩУК

Хмельницький національний університет

## ДИНАМІЧНІ ЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ПОТЕНЦІАЛОМ

*Дана стаття присвячена проблемі прояву динамічних здатностей як механізму управління потенціалом підприємства. Розглянуті питання суті механізмів управління потенціалом, їх види, деякі аспекти прояву динамічних здатностей у підприємств газової галузі.*

*The article is devoted to the problem of display of dynamic capabilities as mechanism of management of enterprise's potential. The questions of essence of mechanisms of management potential, their kinds, some aspects of display of dynamic capabilities at the enterprises of gas industry were considered in the article.*

Використання потенціалу є цілеспрямованим процесом діяльності будь-якого підприємства, створеного для отримання прибутку. За умов об'єктивного існування можливостей розвитку і занепаду підприємства, суб'єкти господарювання використовують ті чи інші можливості через створення компетенцій управління. В умовах динамічного середовища для реалізації позитивних можливостей та уникнення негативних у підприємства мають бути механізми реалізації потенціалу підприємства як прояв його динамічних здатностей.

Дослідження основних понять теорії потенціалу підприємства присвячено праці таких вчених, як Н.С. Краснокутська, Є.В. Лапін, О.І. Олесюк, Є.В. Попов, І.М. Репіна, М.К. Старовойтов, О.С. Федоніна, П.А. Фомін, та ін., більш детально управління потенціалом розглядають в своїх роботах І.В. Бакум, Л.В. Балабанова, І.М. Герасименко, І.З. Должанський, Т.О. Загорна, В.М. Ращупкіна, О.О. Удалих, В.І. Хомяков; щодо здатностей підприємства, то основні дослідження за цим напрямком проводяться В.С. Катькало, Д.Дж. Пізано, Д.Дж.Тіз, А.Шуен, В.А. Чайкою та ін.

Розгляд динамічних здатностей як основного інструменту управління потенціалом підприємствам недостатньо вивчене, оскільки, як правило, при дослідженні системи управління потенціалом акцент робиться на рекомендації по використанню ресурсів, а не на створенні системи компетенцій використання можливостей розвитку та мінімізації негативних можливостей.

Метою даної статті є характеристика динамічних здатностей, як механізму управління потенціалом підприємства, та визначення прикладних аспектів їх прояву на прикладі підприємств газопостачання та газифікації Хмельницької області.

Потенціал підприємства – це сукупність його реальних можливостей, використання яких залежить від здатностей створювати систему компетенцій для адаптації до умов зовнішнього мінливого середовища. Таким чином, здатності, представлені компетенціями, створюють особливий механізм реалізації можливостей суб'єкта господарювання. Поняття «механізм» запозичене з механіки: «у цій науці складовими компонентами механізму вважають:

- а) хідний пристрій (ланка), який набуває руху від машини двигуна;
- б) вихідний пристрій (ланка), який передає рух на машину (знаряддя або робочу машину);
- в) устрій (ланка), який регулює рух, розподіляє і переносить його з вхідного пристрою на вихідний пристрій» [1, с.41].

Накладаючи таку структуру на механізм реалізації потенціалу підприємства, отримуємо наступну формацію:

а) хідний пристрій – джерела можливостей (споживачі продукції підприємства, його власники та майнові ресурси, фінансові ресурси, персонал, продукт, цінності), які є об'єктами управління;

б) вихідний пристрій – поле зовнішніх та внутрішніх можливостей, які змінюються під впливом здатностей використання можливостей;

в) устрій, який регулює рух – система управління можливостями підприємства – здатність використовувати можливості.

Механізми реалізації можливостей представляють собою сукупність управлінських дій або бездіяльності по відношенню до джерел можливостей для зміни/впливу зовнішніх та внутрішніх можливостей підприємства, основна функція яких полягає у пристосуванні підприємств до зовнішнього середовища, що є проявом якісної характеристики потенціалу підприємства, і по суті, є тією здатністю, яка по-перше, виступає як джерело створення можливостей, а по-друге, є цілісною системою особливих функцій, що направлена на використання можливостей розвитку та уникнення можливостей занепаду. Даний підхід представлений в рамках теорії динамічних здатностей, названої «парадигмою динамічних здатностей» (dynamic capabilities paradigm) запропоновано Д.Дж. Тізом, яка визначає, в якому напрямку слід розширяти існуючі внутрішні і зовнішні компетенції фірми аби відповідати змінам зовнішнього світу. За класичним визначенням «динамічні здатності – це потенціал фірми в інтегруванні, створенні і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій для того аби відповідати змінам зовнішнього середовища» [2, с. 183]. «Типологія адаптивних механізмів стратегічного управління заснована на адаптивних системах, що притаманні живій природі та техніці. Існують три типи подібних механізмів:

1. Механізми з пасивною адаптацією до зовнішнього середовища. Вони вирішують задачу функціонування системи в стабільному, нескладному і достатньо визначеному середовищі і направлені на вибір найбільш сприятливих умов діяльності організації з тих, що вже є в наявній «ніші» зовнішнього середовища. Суттєва зміна умов в рамках обраної «ніші» призводить до якісної перебудови виробничо-господарської системи організації. Ці механізми притаманні для такої системи управління, як системи реактивної адаптації, бюджетно-фінансового контролю, довгострокового планування.

2. Механізми з активною адаптацією. В їх основі лежить безпосередня адаптація... [ці механізми]... направлені на активне використання елементів зовнішнього середовища в діяльності підприємства... проявляється в швидкій перестройці внутрішніх структур...».

3. Механізми, направлені на формування зовнішнього середовища. Основним напрямом їх використання є формування елементом середовища, що забезпечують набір зовнішніх параметрів, оптимальних для функціонування організації» [3].

Таким чином, динамічні здатності забезпечують зміну компетенцій підприємства відповідно до змін його можливостей – зовнішніх і внутрішніх. Тому, механізм реалізації потенціалу підприємства, ми пропонуємо визначати як сукупність його динамічних здатностей, як універсального устрою впливу на можливості та їх джерела.

На думку ряду авторів [2, 4, 5], підприємству притаманні:

- 1) внутрішні компетенції;
- 2) зовнішні компетенції;
- 3) динамічні здатності.

Під внутрішніми та зовнішніми компетенціями розуміють «лише ті фактори, які забезпечують підприємству суттєві, конкурентні переваги. Як правило, це такі фактори, для створення яких потрібно значний період часу і досвід роботи у певній галузі». Сутність яких «полягає в тому, що їх не можна отримати готовими, так як неможливо точно повторити характерні риси внутрішньої організації компанії просто скопіювавши сукупність організаційних одиниць, виявлених в формальних контрактах» [4]. Наприклад, до внутрішніх компетенцій можна віднести наступні: «виробничий процес, продукція» [4], «НДР, ноу-хау, здатність створювати конкурентну продукцію; наявність ефективних бізнес-процесів (управління проектами, збут, маркетинг, планування і бюджетування, мотивація персоналу), наявність унікальних технологій, спеціальних виробничих активів, які недоступні конкурентам), наявність кваліфікованого персоналу, який не може бути легко знайдений на ринку і підготовка якого потребує часу». До зовнішніх – «географічний охват, ринкове позиціонування» [4], «зв'язки з постачальниками і споживачами, можливість лобювання, знання ринку, розуміння мінливих потреб кінцевих споживачів, здатність швидко і гнучко реагувати на масштабні зміни попиту, зберігаючи стійкість, репутація і кредитна привабливість фірми, або здатність забезпечення достатнього рівня фінансування в достатньому об'ємі, в короткі строки і по прийнятній вартості (зв'язки з фінансовими інститутами та інвесторами)» [4-6]. «Динамічні здатності – це здатності підприємства розвивати наявні компетенції, адаптувати їх до мінливих ринкових умов, доповнювати знання» [4], «здатність фірми до інтеграції різних технологій в кінцевій продукції, до розробки і реформування внутрішніх і зовнішніх компетенцій... Таким чином, динамічні можливості відображають здатності організації створювати нові, передові форми ключових компетенцій в конкретних обставинах, що склалися на ринку» [4-6]. Прояв динамічних здатностей є результатом не тільки підприємницьких дій, а й процесів, що відбуваються на підприємстві. Взаємозв'язок між динамічними здатностями та ключовими компетенціями описується в [2] за допомогою наступної формули:

$$\begin{array}{ccc} \text{Ключові} & & \text{Ключові} \\ \text{компетенції на} & + \text{ Динамічні здатності} = & \text{компетенції на} \\ \text{сьогоднішніх ринках} & & \text{завтрашніх ринках} \end{array} \quad (1)$$

Тобто, «навички, завдяки яким ще вчора досягались кращі показники ефективності, сьогодні являють собою розповсюджену по всій галузі практику» [2]. Таким чином, ключові компетенції є механізмом використання досліджених відомих можливостей з однієї сторони, а з іншої сторони, від їх якості залежатиме прояв динамічних здатностей, направлених на пошук і захват нових можливостей.

Управління потенціалом підприємства потрібно розглядати як процесу створення динамічних здатностей підприємства, а формування його структури відбувається під час сприйняття і зчитування нових можливостей та управління загрозами, тому наприклад, структура динамічних здатностей створена як процес управління можливостями, суть яких представлено в табл. 1. Дана структура була запропонована Д.Дж. Тізом, в рамках теорії динамічних здатностей.

Як видно з табл. 1, динамічні здатності формується з сукупності процесів направлених на пошук і розвиток нових можливостей та створення нових здатностей по їх реалізації. Авторами виділяються такі види здатностей або «компетенцій»:

- 1) активи (унікальні технологічні, фінансові, репутаційні ресурси);
- 2) координаційні (управлінські) структури (забезпечують організаційно-специфічну координацію, навчання, реконфігурацію ресурсів);
- 3) траєкторії розвитку (еволюційний шлях, котрий пройшла організація, як обмеження можливостей подальшого розвитку) [7].

Таблиця 1

Структура динамічних здатностей [7]

Динамічні здатності	Основа	Мікрооснова
Зчитування (сприйняття)	Аналітична система (та індивідуальні здатності) вивчати і відчувати, фільтрувати, розділяти і перевіряти можливості	Процес управління внутрішніми дослідженнями і розробками і відбір нових технологій
		Процес підключення постачальників і завершення інновацій
		Процес підключення зовнішніх розробок науки і техніки
		Процес ідентифікації цільових ринкових сегментів, зміни споживчих потреб
Оволодіння	Структура підприємства, прийняття, проектування і створення мотивації для оволодіння можливостями	Описання рішень і бізнес-моделі
		Відбір способів прийняття рішень
		Відбір підприємницьких меж управління штатом та «контролюючої» платформи
		Побудова лояльності та зобов'язання
Управління загрозами/ трансформації	Продовження регулювання і перебудова специфічних матеріальних та нематеріальних активів	Децентралізація та декомпозиція
		Управління
		Взасмоспеціалізація
		Управління знаннями

Особливість даного підходу до процесу формування потенціалу полягає у тому, що акцент, в першу чергу, на функціональне значення заходів по винайденню та реалізації можливостей, а не на засоби його здійснення. «...управління компанії використовує динамічні здатності для об'єднання, побудови та реформування внутрішніх та зовнішніх компетенцій. Основою динамічних здатностей слугує орієнтація компанії на бізнес-процеси, а не на кінцеву продукцію» [2, с. 183].

Таким чином, динамічні здатності підприємства дозволяють формувати такий механізм реалізації потенціалу підприємства, який би складався з набору тих здатностей, які найбільш повно реалізують можливості розвитку та не допускають реалізації негативних. У [8], наприклад, представлено основні здатності компанії Microsoft: «здатність передбачувати майбутнє і співвідносити з ним свої дії...[роль керівника, в цьому, сформульована Гейтсом] є визначити для компанії напрямок виробництва продукції; здатність навчатися та змінюватися; здатність приймати довгострокові плани, здатність приводити потрібних людей у корпорацію, здатність вибудовувати партнерські відносини». Наведений приклад здатностей представляє собою той рівень механізмів, що направлений на розвиток нових можливостей підприємства, що, безумовно, є необхідною умовою існування компанії в майбутньому. На нашу думку, для дослідження системи динамічних здатностей як механізму реалізації потенціалу підприємства потрібно аналізувати організаційно-економічну структуру на предмет функціонального забезпечення здатності зчитувати нові позитивні можливості, завладівати ними та проводити трансформацію існуючих компетенцій для їх вдосконалення.

Дослідження організаційних структур зарубіжних компаній з газопостачання і газифікації показало, що у кожній з них створені відповідні компетенції, які забезпечують зчитування можливостей, пошук нових шляхів розвитку, оцінку і розробку найбільш перспективних напрямків. В табл. 2 наведені організаційні підрозділи іноземних компаній, які займаються наданням послуг з газопостачання, компетенції яких, по суті, формують компетенції майбутнього.

Таблиця 2

**Приклади структурних підрозділів, зарубіжних компаній газової галузі, сукупність компетенцій яких є проявом динамічних здатностей**

Структурний підрозділ системи управління, що створює динамічні здатності	Функціональне призначення, описання підрозділу	Компанія, основний вид діяльності та країна
Підсистема управління газовими потоками: стратегічне управління, корпоративне планування, персонал	Для відповідності динамічним вимогам, котрі пред'являє конкуренція, потрібна координація зверху, дана підсистема відповідає за визначення оперативних і стратегічних цілей компанії, а також систематизацію і керівництво для їх досягнення. До складу даної підсистеми входять відділ планування газових потоків, відділ контролінгу, відділ кадрів, а також відділ спецпроектів.	«ВІНГАЗ», торгівля газом, послуги по газифікації, транспортування природного газу і т.п., Німеччина [9]
Підсистема: збут газу – Європа: Розвиток бізнесу	Розширення діапазону територіальної стратегії з метою розширення своєї клієнтської бази	
Транспортні послуги, підрозділ, що займається провадженням (провайдингом послуг компанії), включає підрозділ ринкового моніторингу	Підрозділ моніторить та аналізує розвиток європейського газотранспортного ринку, розвиток нових продуктів пов'язаних з газопостачанням, одночасно аналізує і, де це можливо, впливає на політичне та адміністративне середовище, що склалося в галузі.	«Gas Transport Services», Голландія, послуги з транспортування природного газу [10]
Газотранспортний підрозділ (управління транспортуванням природного газу) – департамент планування	Відповідальний за адекватне планування транспортування газу та постачання важливих проектів включаючи прогнози їх виконання	
Розвиток мереж та облік (відділ прогнозів і звітів)	Планування зі створенням симуляційних моделей, обрахунку потужності, планування моделей європейської газотранспортної системи	
Менеджер з стратегічного розвитку і регулювання	Менеджмент досліджень, планування, регулювання: управління розвитком, компенсація	«Enagas» послуги по газифікації, транспортування природного газу і т.п. Іспанія [11]
Менеджер з технологій та інновацій	Технології та інновації та розробки	

Всі компанії без виключення мають сформовані динамічні здатності, які характеризуються компетенціями дослідження ринку на предмет нових послуг у галузі, пошуку нових клієнтів, пропагування своїх послуг, пошук і розробки нових технологій, планування оволодіння вказаними можливостями, систему впровадження цих проектів та контролю за їх виконанням. Щодо вітчизняних підприємств, то аналіз організаційних структур підприємств з газопостачання і газифікації, то прояв їх динамічних здатностей виражається лише в унікальності надаваних ними послуг; щодо здатностей зчитування та захвату можливостей, то вони не мають будь-яких відокремлених підрозділів, або навіть окремих обов'язків існуючих служб і відділів, які б виконували подібні функції. Така ситуація пояснюється монопольним становищем підприємств, що не спричиняє гострої необхідності пошуку нових шляхів розвитку. Порівняємо процесну складову динамічних здатностей, запропоновану Д.Дж.Тізом з процесною складовою, яка існує на підприємствах з газопостачання та газифікації.

Таблиця 3

**Визначання забезпечення динамічних здатностей підприємств з газопостачання та газифікації**

Мікрооснова здатності за Тісом	Практика, що існує на підприємстві для забезпечення здатності
Процес управління внутрішніми дослідженнями і розробками і відбір нових технологій	Внутрішні дослідження нових технологій і розробки не проводяться
Процес підключення постачальників і завершення інновацій	Процес постачання налагоджений, однак не стосовно інновації
Процес підключення зовнішніх розробок науки і техніки	Відповідно до розвитку галузі, ціленаправленого пошуку таких розробок не здійснюється
Процес ідентифікації цільових ринкових сегментів, зміни споживчих потреб	Відсутній, підприємства присутні на ринках, освоєних за більш ніж п'ятдесяти – річну історію
Описання рішень і бізнес-моделі	Відсутні
Відбір способів прийняття рішень	Відсутні
Відбір підприємницьких меж управління штатом та «контролюючої» платформи	На рівні діючого положення про преміювання, яке зорієнтоване лише на якісне виконання існуючих виробничих завдань
Побудова лояльності та зобов'язання	На рівні діючого положення про преміювання та посадових інструкцій
Децентралізація та декомпозиція (підлаштування організаційної структури та функцій на реалізацію знайдених можливостей)	Відсутня
Управління (можливостями)	Нерозвинуте
Взаємоспеціалізація	Присутні, однак, не в руслі розвитку можливостей
Управління знаннями	Присутні, лише для робочих, для підтримки їх кваліфікаційного рівня; у розумінні створення на базі підприємства особливих знань – відсутні.

Таким чином, незважаючи на те, що досліджувані підприємства-монополісти, жодної повноцінної динамічної здатності не сформовано, організаційно підприємства з газопостачання та газифікації не мають здатностей, розпізнавати зовнішні можливості розвитку, без чого, в умовах кризових явищ як в економіці країни в цілому, так і в галузі зокрема, зростатиме рівень реалізації негативних можливостей.

Отже, на основі проведеного дослідження, вважаємо, що вивчення проблеми управління потенціалом підприємства потрібно здійснювати, виходячи із здатностей підприємства знаходити та використовувати можливості розвитку. Парадигма динамічних здатностей підходить під визначення поняття механізм реалізації потенціалу підприємства, створення якого необхідне для кожного підприємства. Сучасні кризові умови господарювання є каталізатором загострення конкуренції та одночасно підвищення якості управління, якісного удосконалення самого підприємства, пошуку нових можливостей провадження діяльності без чого майбутнє підприємства ставиться під сумнів. Наявність динамічних здатностей є єдиною умовою розвитку підприємства і реалізації позитивного потенціалу. Оскільки галузь, що досліджується, має більш ніж піввікову історію розвитку, і відноситься до галузі з особливим технологічним процесом, що робить її підприємства монополістами, то динамічні здатності даних підприємства безумовно представляють собою особливий вид ресурсу, однак на даний момент, проявляються вони лише в сфері унікального технологічного процесу надання послуг з газопостачання і газифікації, тому лише вдосконалення ключових компетенцій управління існуючими можливостями і створення динамічних здатностей для пошуку нових дозволить знівелювати прояв негативних тенденцій та створить механізм використання їх позитивного потенціалу.

### Література

1. Юрій С.І. Антологія бюджетного механізму / С. І. Юрій, В. Г. Демянишин, Я. М. Буздуган. – Тернопіль : Економічна думка, 2001. – 250 с.
2. Верховская О.Р. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были способностями / О. Р. Верховская // Весник С.-Петер. ун-та. – Сер.8. – 2006. – № 4. – С. 183-185.
3. Шумилова А.В. Механизмы реализации стратегии организации [Електронний ресурс] / А. В. Шумилова. – Режим доступу : <http://www.m-economy.ru>.
4. Петрова Е. П. Стратегическое и внутрифирменное планирование на предприятиях пищевой промышленности на основе концепции денежного потока [Електронний ресурс] / Е. П. Петрова. – Режим доступу : <http://www.smartcat.ru/FinancialManagement/UpNetincome1.shtml>.
5. Андреева Т.Е. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическим? [Електронний ресурс] / Т. Е. Андреева, В. А. Чайка. – Режим доступу : <http://www.gsom.ru/nim/publishing/papers/4/>.
6. Ованесов А. Стратегический менеджмент поможет захватить лидерство в конкурентной борьбе [Електронний ресурс] / Ованесов А., Идрисов А. – Режим доступу : <http://www.aup.ru/articles/management/4.htm>.
7. David J. Teece The dynamic capabilities framework [Електронний ресурс] / David J. Teece – Режим доступу : <http://imio.haas.berkeley.edu/Teece/dc.mht>.
8. Большаков З. Организационная архитектура Microsoft [Електронний ресурс] / З. Большаков – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/management/microsoft.shtml>.
9. «ВІНГАЗ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.wingas.com>.
10. «Gas Transport Services» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.gastransportservices.com/corporate/network\\_management](http://www.gastransportservices.com/corporate/network_management).
11. «Enagas» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.enagas.es>.

Надійшла 26.05.2009