

Ірина БАЛАБАНОВА

КОНКУРЕНТНА КОМПЕТЕНЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ І МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ

Обґрунтовано поняття та зміст конкурентної компетенції підприємства; розкрито комплекс ключових компетенцій, що формують функціональну конкурентну компетенцію через систему маркетингового менеджменту підприємства; за запропонованою методикою проведено діагностику конкурентної компетенції підприємств.

Інтенсивність і швидкість змін конкурентного середовища обумовлюють необхідність використання маркетингових знань і спеціальних методів ідентифікації, структурування і вирішення управлінських проблем у сфері конкурентної взаємодії. В даний час для вирішення управлінських задач щодо підвищення конкурентоспроможності недостатньо тільки знань у професійній галузі, але також необхідні визначені навички взаємодії. Наявність у менеджерів конкурентної компетенції у сфері маркетингу є важливою передумовою успішної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. З огляду на це проблематика, пов'язана з діагностикою конкурентної компетенції підприємств, є *актуальною*.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування поняття та конкретизація змісту конкурентної компетенції на основі аналізу запропонованих у літературі підходів, а також визначення методики проведення діагностики конкурентної компетенції підприємств.

Перш ніж перейти до розгляду окремих аспектів і інструментів поліпшення конкурентної компетенції підприємства, необхідно визначити основні поняття і взаємозв'язки, що стосуються даного предмета, на базі різних підходів і основних характеристик. Варто зазначити, що в даний час не існує загальноприйнятого визначеного поняття «конкурентна компетентність». Деякі автори рекомендують поняття «основна компетенція», «стрижнева компетенція». Так, Дж. О'Шонессі визначає основну компетенцію підприємства, як колективне знання організації, що дає поштовх росту визначених здібностей. І саме компетентні навички в сполученні з факторами успіху, на його думку, забезпечують підприємству конкурентні переваги [4, 63].

Іноді поняття «компетенція» трактують як здатність людини ефективно взаємодіяти зі своїм оточенням [1, 259]. Виходячи з цього, конкурентна компетенція повинна забезпечити ефективність конкурентної взаємодії підприємства. Деякі автори таку здатність підприємства ототожнюють з поняттям «конкурентоспроможність». Так, Шершнева З. Є., Оборська С. В. визначають конкурентоспроможність як «здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти у визначений період основним конкурентам» [2, 119].

© , 2008.

Розглянемо співвідношення таких понять, як конкурентоспроможність і конкурентна компетенція. На наш погляд, варто розрізняти ці поняття, визначаючи конкурентоспроможність як узагальнену оцінку конкурентних переваг, отриманих у результаті раціонального конкурентного поведіння.

Під конкурентною компетенцією варто розуміти здатність підприємства до ефективного використання конкурентного потенціалу на основі наявних маркетингових знань, умінь і навичок застосування різних маркетингових методів, що забезпечує йому раціональне конкурентне поведіння. Раціональне конкурентне поведіння, у свою чергу, варто розглядати як визначені дії, способи поведіння, що у визначених конкурентних ситуаціях забезпечують досягнення цілей підприємства, реалізацію конкурентних стратегій і ведуть до довгостроково вигідної конкурентної взаємодії, до зміцнення конкурентної позиції.

Таким чином, до найбільш істотних характеристик конкурентної компетенції варто віднести ситуаційну специфічність, цільову орієнтацію і доцільну раціональність поведіння в конкурентному середовищі.

Узагальнюючи сказане, можна зробити висновок, що конкурентна компетенція підприємства ґрунтується на наявному конкурентному потенціалі і сприяє формуванню конкурентних переваг. На рис. 1 представлені основні взаємозв'язки конкурентних категорій.

На думку Н.Н. Треньова, компетенція підприємства складається з функціональних, управлінських знань і «ноу-хау» в галузі виробництва, маркетингу, просування продукції на ринок, НДДКР, управління фінансами, управління персоналом. Оцінюється компетенція підприємства, на його думку, на основі умінь щодо виявлення основної маркетингової, фінансової, інформаційно-аналітичної, динамічної інформації [3, 96].

Х. Хершген розглядає цілісну компетенцію в управлінні маркетингом як сукупність професійних маркетингових знань (професійна компетенція), здібностей вирішувати проблеми (компетентність прийняття рішень) і здібностей до взаємодії (соціальна компетенція) [1, 186].

Ґрунтуючись на даних підходах, зазначимо, що концепція конкурентної компетенції маркетингової й управлінської діяльності підприємства являє собою цілісний розгляд професійної компетенції, функціональної й інформаційно-методичної компетенції.

Професійна компетенція визначається професійними знаннями, які варто розглядати як свідоме здобування здатностей. Кожне підприємство має визначену базу професійних знань. Для конкурентоспроможної маркетингової діяльності найбільше значення мають професійні знання за наступними напрямками:

1. Знання в забезпеченні інформаційними ресурсами про стан факторів зовнішнього середовища, про формування переваг споживачів, про внутрішні обмеження маркетингового потенціалу, про вплив різних інструментів маркетингу при різних умовах ринкового середовища.

2. Знання про можливості і напрямки ефективного використання інструментів конкурентного маркетингу.

3. Знання про задачі організації і розвитку системи маркетингу на підприємстві.

4. Знання про методики маркетингового контролю з перевірки правильності прийнятих маркетингових рішень і оцінки ефективності маркетингових заходів.

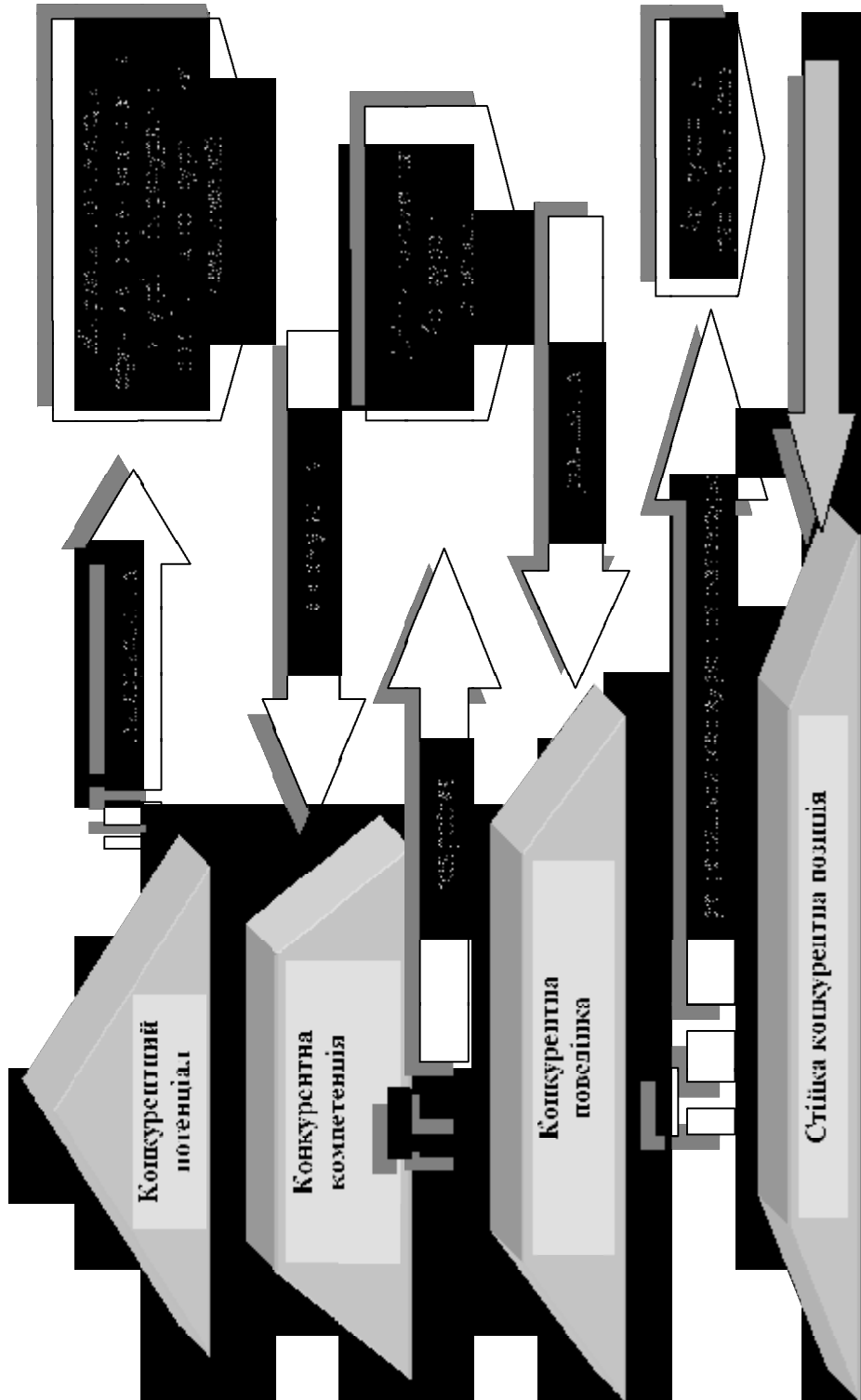


Рис.1. Основні взаємозв'язки в системі конкурентних категорій

У системі маркетингового менеджменту функціональна конкурентна компетенція може бути виражена через ключові функції управління конкурентною взаємодією, що розкривають основні напрямки прийняття управлінських рішень у цій сфері:

- маркетингові дослідження конкурентного середовища;
- управління конкурентним STP-маркетингом;
- управління конкурентним комплексом маркетингу;
- управління конкурентоспроможністю маркетингового персоналу.

Комплекс ключових компетенцій, що досить глибоко дозволяють реалізувати функції маркетингового управління конкурентною взаємодією, представлений на рис. 2.

Маркетингові дослідження конкурентного середовища варто здійснювати за напрямками: діагностика конкурентного оточення; виявлення потенційних конкурентів; оцінка конкурентного тиску; оцінка факторів, що впливають на конкурентне поведіння підприємства; бенчмаркінг.

Ефективність управлінських рішень у рамках функції маркетингового управління конкурентним STP-маркетингом буде залежати від уміння підприємства компетентно проводити конкурентну сегментацію, оцінювати конкурентну стійкість ринкових сегментів і свою потенціальну конкурентоспроможність у них. Особливе значення для якісної реалізації даної функції має здатність підприємства до оцінки рівня задоволеності покупців цільового ринку і формування системи ефективної взаємодії з ними, навички обґрунтованого вибору стратегій конкурентного фокусування і конкурентного позиціонування, розробки стратегічних програм, що забезпечують високий рівень проникнення в нішеву сегментну позицію.

Для вирішення проблем конкурентної взаємодії в рамках функції управління конкурентним комплексом маркетингу підприємству варто спрямовувати комплекс маркетингових зусиль на:

- оцінку конкурентної сили комплексу маркетингу;
- адаптацію комплексу маркетингу до динамічного конкурентного середовища;
- підвищення конкурентоспроможності товарного портфеля підприємства;
- управління конкурентоспроможною ціновою політикою;
- управління конкурентною системою збуту і розподілу;
- вибір конкурентоспроможної системи просування;
- оцінку ефективності управління конкурентним комплексом маркетингу.

Якість реалізації вищевказаних маркетингових функцій залежить від бази професійних маркетингових знань і портфеля навичок і умінь персоналу, тому важливою функцією маркетингового управління конкурентною взаємодією є управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства, що містить у собі наступні ключові компетенції:

- виявлення й оцінка наявної маркетингової компетенції персоналу;
- оцінка конкурентоспроможності маркетингового персоналу;
- розробка і реалізація програм розвитку маркетингового персоналу;
- створення необхідного клімату для поширення і передачі маркетингових

знань;

- стимулювання персоналу;
- оцінка ефективності управління маркетинговим персоналом.

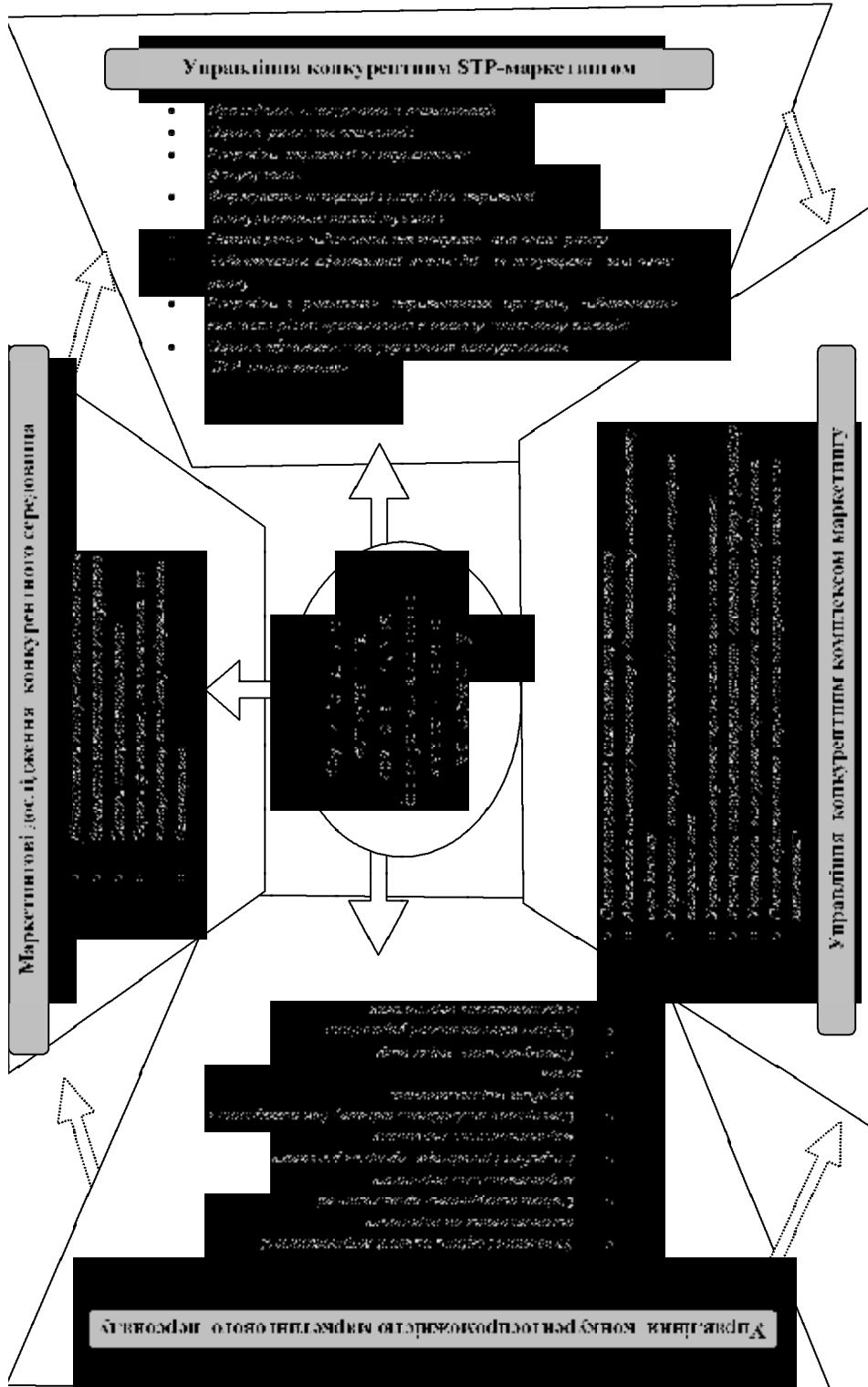


Рис. 2. Комплекс ключових компетенцій в системі маркетингового менеджменту, що формують функціональну конкурентну компетенцію підприємства

Інформаційно-методична компетенція, як складова конкурентної компетенції підприємства, характеризується ступенем використання специфічних методів, інформаційних технологій, програмних продуктів і методичних розробок у процесі реалізації функцій маркетингового управління конкурентною взаємодією.

Виходячи з викладеного, конкурентну компетенцію можна оцінити за ступенем виконання ключових компетенцій, що, з одного боку, розкриває глибину реалізації функцій маркетингового управління, а з іншого, оцінює якість їхньої реалізації, яка залежить від рівня застосування методичних підходів до вирішення управлінських задач.

Оцінка рівня конкурентної компетенції 15 досліджуваних підприємств здійснювалася за запропонованою методикою (табл. 1). У процесі діагностики нами було визначено, наскільки глибоко і якісно на підприємствах різних форматів реалізуються ключові компетенції маркетингового управління конкурентною взаємодією, що впливає на загальний рівень їхньої конкурентної компетенції.

Таблиця 1

Методика оцінки рівня конкурентної компетенції підприємства

Формула розрахунку
$Kk = \frac{\sum_{i=1}^n P_{Fi} * a_i}{\sum_{i=1}^n P_{Fi}^{\max} * a_i} * 100\%$
Умовні позначки
<p>Kk - показник рівня конкурентної компетенції; $i-1,2,\dots,n$-кількість функцій маркетингового управління конкурентною взаємодією; a_i - значимість i-ої функції маркетингового управління конкурентною взаємодією; P_{Fi} - експертна оцінка якості реалізації i-ої функції маркетингового управління конкурентною взаємодією; P_{Fi}^{\max} - максимальна оцінка якості реалізації i-ої функції маркетингового управління конкурентною взаємодією.</p>
Інтерпретація результатів
<p>$K_{\max} = 100\%$ (максимальний показник рівня конкурентної компетенції дорівнює 100%)</p>

Як показало дослідження, найвищий рівень конкурентної компетенції спостерігається на підприємствах формату «спеціалізовані підприємства» – 80,2%. У підприємствах даної групи на більш високому рівні, ніж у підприємств інших форматів, виконуються ключові компетенції в галузі маркетингових досліджень конкурентного середовища. Маркетинговий аналіз конкурентів підприємств даного формату здійснюється на основі збору і вивчення прайс-листів конкурентів на товари і послуги, матеріалів з виставок, дослідження закуплених зразків товарів, оцінки думки покупців.

Ці підприємства мають сучасну комп'ютерну техніку, активно використовують у своїй діяльності можливості Internet. Вони приділяють значну увагу управлінню конкурентним STP-маркетингом. Практично всі підприємства даного формату проводять анкетування й усні опитування покупців, що дозволяє оцінювати їхні потреби, зміну попиту, рівень задоволеності маркетинговою політикою підприємства.

З метою ефективного управління цільовим ринком у спеціалізованих підприємствах вивчають тенденції зміни в ринкових сегментах, розробляються спеціальні програми більш глибокого проникнення в цільовий ринок, ведеться наскрізний облік покупців протягом усього часу взаємодії – від моменту попереднього замовлення до покупки і післяпродажного обслуговування.

Незначне відставання від спеціалізованих підприємств за якістю реалізації ключових компетенцій маркетингового управління конкурентною взаємодією спостерігається на підприємствах формату «супермаркети». Рівень конкурентної компетенції даних підприємств склав 78%. У 75% підприємств даного типу набагато компетентніше, ніж на підприємствах інших форматів, реалізується функція управління конкурентним комплексом маркетингу. Облік товарів здійснюється за допомогою спеціалізованих комп'ютерних програм. Планування розвитку асортименту проводиться на підставі аналізу збуту, вивчення тенденцій попиту, оцінки поведінки конкурентів. Рішення щодо ціноутворення приймаються диференційовано за кожною групою товарів на основі використання різноманітних методів розрахунку цін. Планування заходів щодо просування засновано на вивченні анкет покупців і діяльності конкурентів у цьому напрямку. У процесі стратегічного планування діяльності підприємств даного типу активно використовується матричний інструментарій.

Найбільш низький рівень конкурентної компетенції – 65,5% – мають підприємства формату «магазин біля дому». Як показало дослідження, підприємства даного формату лише за такою функцією, як управління конкурентним комплексом маркетингу, незначно поступаються підприємствам формату «супермаркети» і формату «спеціалізовані підприємства». Що стосується інших функцій, то тут спостерігаються значні бальні розриви. Найбільш уразливим місцем у структурі конкурентної компетенції цих підприємств є нерозвинені процеси придбання сучасних маркетингових знань, а також дуже слабе використання аналітичних методів і методик у підвищенні результативності процесу конкурентної взаємодії.

На підприємствах цього типу частка маркетингового персоналу з вищою освітою у віці до 30 років не перевищує 20%, отже, більшість працівників не мають бази сучасних маркетингових знань, умінь і навичок використання прогресивних інформаційних технологій. У той же час відсутність довгострокової концепції розвитку персоналу спостерігається у 80% підприємств даного типу.

Діагностика конкурентної компетенції досліджуваних підприємств дозволила зробити висновок, що з усіх її складових найбільш низький ступінь реалізації має інформаційно-методична компетенція системи маркетингового менеджменту, що підтверджується наступними результатами дослідження. Для рішення управлінських задач методи економіко-статистичного аналізу використовують усього лише 6,6% досліджуваних підприємств, методи польових досліджень – 13,3% підприємств, методи матричного аналізу 40% досліджуваних підприємств.

Використання маркетингових методів аналізу (метод SPACE, SWOT-аналіз, ABC-аналіз, побудова карт позиціонування та ін.) у 56,2% підприємств має фрагментарний характер, у 12% підприємств, практично, не використовуються.

Як вторинну інформацію для діагностики управлінських проблем у сфері конкурентної взаємодії Internet-ресурси використовують спеціалісти-маркетологи на 53,3% підприємствах.

Найбільш значним фактором, що негативно впливає на рівень конкурентної компетенції підприємств усіх форматів, є низький ступінь використання інформаційних систем підтримки управлінських рішень і програмних продуктів для проведення маркетингових досліджень. Це зв'язано, як показало дослідження, з високими витратами на впровадження, з необхідністю спеціального навчання персоналу для роботи з програмними продуктами.

Керівництву всіх підприємств із метою підвищення рівня конкурентної компетенції варто переглянути своє відношення до формування системи інформаційного забезпечення маркетингового управління, досконаліше вивчити аспекти, що ускладнюють її прогресивний розвиток.

Таким чином, можна зробити наступні *висновки*:

Для забезпечення ефективної конкурентної взаємодії в складних умовах конкурентного середовища підприємств необхідно особливу увагу приділяти підвищенню конкурентної компетенції.

Під конкурентною компетенцією варто розуміти здатність підприємства до ефективного використання конкурентного потенціалу на основі наявних маркетингових знань, умінь і навичок застосування різних маркетингових методів, що забезпечує йому раціональне конкурентне поведіння.

Конкурентна компетенція являє собою цілісний розгляд професійної компетенції, що визначається професійними знаннями, функціональною компетенцією, яка може бути виражена через ключові функції управління конкурентною взаємодією, що розкривають основні напрямки прийняття управлінських рішень у цій сфері, й інформаційно-методичної компетенції, що характеризується ступенем використання специфічних методів, інформаційних технологій, програмних продуктів і методичних розробок у процесі реалізації функцій маркетингового управління конкурентною взаємодією.

Література

1. Хершген Х. *Маркетинг: основы профессионального успеха: Учебник для вузов: Пер. с нем.* – М.: ИНФРА-М, 2000. – XVIII. – 334 с.
2. Шершньова З. Є., Оборська С. В. *Стратегічне управління: Навч. посібник.* – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
3. Тренев Н. Н. *Стратегическое управление: учебное пособие для вузов.* – М.: Издательство ПРИОР», 2002. – 288 с.
4. О'Шонесси. *Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ. Под ред. Д. О. Ямпольской.* – СПб: Питер, 2001. – 864 с.

Редакція отримала матеріал 25 грудня 2007 р.