

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ  
НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ЦЕНТР ІНДУСТРІАЛЬНИХ  
ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ

**ПОРОЖНЯК ОЛЬГА ОЛЕКСАНДРІВНА**

УДК 658.15:669(043.3)

**ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ  
КОМПЕТЕНЦІЙ КОКСОХІМІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Харків – 2012

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано в Харківському національному економічному університеті,  
Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України.

Науковий керівник — доктор економічних наук, доцент  
**Отенко Василь Іванович**  
Харківський національний економічний університет,  
професор кафедри менеджменту та бізнесу

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор  
**Дороніна Майя Степанівна**  
Харківський національний економічний університет,  
завідувач кафедри соціології та психології управління

кандидат економічних наук, доцент  
**Вартанова Олена Вікторівна**  
Східноукраїнський національний університет  
імені Володимира Даля,  
доцент кафедри міжнародної економіки

Захист відбудеться «\_\_\_» березня 2012 р. о 13.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради, шифр Д 64.251.01, у Науково-дослідному центрі індустріальних проблем розвитку НАН України: 61022, м. Харків, майдан Свободи, 5, Держпром, під'їзд 7, поверх 8.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України за адресою: 61022, м. Харків, майдан Свободи, 5, Держпром, під'їзд 7, поверх 8.

Автореферат розісланий «\_\_\_» лютого 2012 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

О. М. Красносова

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дисертації.** Розвиток міжнародного поділу праці, процесів світової інтеграції та глобалізації зумовлюють необхідність перебудови та координації всієї системи управління сучасними підприємствами. В умовах швидко змінюваних чинників зовнішнього середовища актуальною постає проблема переходу від адаптивного до проактивного стратегічного управління, від підтримання старих до безперервного пошуку нових джерел конкурентних переваг, від управління обмеженими ресурсами до розвитку та використання нових внутрішніх і зовнішніх можливостей.

Наукова думка останньої чверті ХХ століття збагачується цінними та суттєвими науковими доробками, що, насамперед, змінюють ставлення до людини, перетворюючи її на ключовий елемент, вирішальний чинник, системоутворюючий фактор управління світовими корпораціями. Сьогодні процес стратегічного управління характеризується багатогранністю підходів та концепцій. Поряд із традиційним конкурентним позиціонуванням, стратегічним плануванням та ресурсним підходом, активно розвиваються ідеї компетентнісного підходу, створюючи окремі напрями досліджень як на рівні управління людськими ресурсами, так і на рівні підприємства в цілому.

Теоретичні та загальнометодичні питання стратегічного управління підприємствами на засадах компетентнісного підходу знайшли своє відображення у працях таких зарубіжних учених: Д. Аакера, І. Ансоффа, М. Армстронга, Р. Гранта, Б. Карлоффа, М. Портера, К. Прахалада, Р. Санчеза, Л. Спенсера, С. Спенсера, П. Сперроу, А. Томпсона, С. Уідета, К. Фляйшера, Г. Хемела, Дж. Ходкінсона. Суттєвим аспектам компетенцій в стратегічному управлінні підприємством присвячено праці російських та вітчизняних вчених: Л. Л. Антонюк, О. В. Вартанової, А. Е. Воронкової, В. М. Гейця, М. С. Дороніної, Ю. Б. Іванова, В. С. Катькала, М. О. Кизима, Г. Б. Клейнера, О. Є. Кузьміна, Л. М. Малярець, А. П. Наливайка, В. С. Пономаренка, Ж. В. Поплавської, О. П. Семиноженка, О. М. Тищенко, Р. А. Фатхутдінова, Л. С. Шевченко. Однак, різноспрямованість досліджень та відсутність комплексного підходу до управління компетенціями підприємства як стратегічними здатностями для забезпечення ефективності бізнес-процесів та розвитку, формування конкурентних переваг на ринку, не дозволяють розробити універсальний інструментарій щодо їх формування, використання та оцінювання.

Актуальність, практична значущість та недостатня розробленість питань щодо формування та розвитку стратегічних компетенцій підприємства зумовили вибір теми, мету та завдання дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету (ХНЕУ) та Науково-

дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (НДЦІПРНАН України). Результати дослідження використано у розробці науково-дослідних робіт за темою ХНЕУ «Формування системи управління персоналом на підприємстві» (№ДР 0109U007019), у межах якої здобувачем виконано підрозділ «Формування компетенцій як складова системи управління персоналом»; а також за темою НДЦІПРНАН України «Техніко-економічне обґрунтування оптимальної технологічної схеми коксохімічного виробництва: сировинний та енергетичний аспекти» (№ДР 0108U006734), в якій автор брав участь як виконавець окремого розділу.

**Мета і завдання дослідження.** *Метою дисертаційної роботи є обґрунтування та розвиток теоретичних і методичних положень, розробка практичних рекомендацій щодо формування та використання стратегічних компетенцій коксохімічного підприємства.*

Для досягнення мети дисертаційної роботи було поставлено і вирішено такі завдання:

визначено сутність та змістовні характеристики стратегічних компетенцій підприємства;

обґрунтовано типологічні форми стратегічних компетенцій підприємства;  
сформовано методичне забезпечення аналізу стратегічних компетенцій підприємств коксохімічної галузі;

розроблено методичний підхід оцінювання стратегічних компетенцій підприємства;

запропоновано методичний підхід до управління стратегічними компетенціями підприємства.

*Об'єктом дослідження* обрано процес управління стратегічними компетенціями коксохімічного підприємства.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичне забезпечення формування та використання стратегічних компетенцій підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою дослідження є сучасні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і закордонних вчених-економістів з проблем стратегічного управління та формування конкурентних переваг підприємства.

Для досягнення мети дисертації та вирішення поставлених завдань були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: *метод діалектичної єдності історичного та логічного* – для проведення аналізу теоретичних підходів та концепцій щодо управління компетенціями підприємства; *методи аналізу та синтезу, порівняння та узагальнення* – для визначення сутності та змісту поняття «стратегічні компетенції підприємства»; *метод типологічного аналізу* – для обґрунтування типологічних форм стратегічних компетенцій та побудови предметної області дослідження; *методи кластерного та дискримінантного аналізу* – для визначення підприємств-

лідерів коксохімічної галузі України та перевірки стійкості кластерів; *метод абстракції та формалізації* – для розробки логіко-структурної схеми формування та використання стратегічних компетенцій підприємства; *експертні методи (метод контрольних питань та метод Раіша)* – для оцінювання стратегічних компетенцій.

Правове поле дослідження склали чинні законодавчі та нормативні документи, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні. Інформаційною базою дослідження є матеріали Державного комітету статистики України, дані фінансової та статистичної звітності підприємств коксохімічної галузі України, Інтернет-ресурси.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у такому:

*дістали подальшого розвитку:*

методичний підхід до управління стратегічними компетенціями підприємства, особливість якого полягає в обґрунтуванні принципів (стратегічні орієнтири, бачення та логіка; ефективний інструментарій управління; пошук і використання внутрішніх та зовнішніх стратегічних можливостей; досягнення стратегічного успіху) і напрямів формування та використання стратегічних компетенцій (залучення, удосконалення та придбання компетенцій) на основі отриманих оцінок колективних управлінських здатностей, що дозволяє узгоджувати відповідні стратегічні заходи із стратегічними цілями підприємства;

теоретичні положення з управління стратегічними компетенціями підприємства, що на відміну від існуючих, ґрунтуються на визначенні поняття «стратегічні компетенції підприємства», яке розглядається як напрями діяльності, пов'язані із стратегічним управлінням підприємством, що проявляються у економічних результатах та конкурентних перевагах підприємства завдяки колективним здатностям ключових суб'єктів управління, що дало можливість виділити процеси: «використання стратегічних компетенцій» – за критерієм ефективності діяльності та наявності конкурентних переваг у підприємства на ринку, «формування стратегічних компетенцій» – за критерієм наявності стратегічних орієнтирів та можливостей створення конкурентних переваг;

*удосконалено:*

методичне забезпечення аналізу стратегічних компетенцій підприємства завдяки визначенню завдань, етапів, вибору показників, критеріїв та комплексу методів, інтерпретації результатів, яке, на відміну від існуючих, містить формалізовані уявлення стратегічних компетенцій за виробничими, маркетинговими, інноваційними, управлінськими, організаційними процесами діяльності підприємств коксохімічної галузі та дозволяє їх виявляти та оцінювати;

типологію стратегічних компетенцій підприємства, особливістю якої є

виділення їх типологічних форм відповідно таким ознакам: за носієм (особистісні/індивідуальні, групові/колективні/організаційні); за процесами діяльності (виробничі, маркетингові, інноваційні, управлінські, організаційні); за значимістю у формуванні конкурентних переваг (кореневі, базові, стрижневі, відмітні, ключові); за приналежністю походження (власні та залучені); за характером прояву (явні, випадкові, приховані) для визначення напрямів аналізу та оцінювання стратегічних компетенцій підприємства;

методичний підхід до оцінювання стратегічних компетенцій підприємства, відмінність якого полягає у виділенні ключових суб'єктів – носіїв стратегічних компетенцій (членів наглядової ради та менеджерів) та дає можливість оцінювати їх колективні управлінські здатності до розробки стратегії, фінансово-економічного та організаційного забезпечення її реалізації, підтримки ефективності бізнес-процесів підприємства, навчання та розвитку.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що теоретичні положення дисертаційної роботи знайшли своє відображення у конкретних практичних рекомендаціях до аналізу та оцінки стратегічних компетенцій підприємства. Запропонована логіко-структурна схема формування та використання стратегічних компетенцій коксохімічного підприємства, а також методичне забезпечення їх аналізу та оцінки представляють певну практичну цінність та можуть бути використані на промислових підприємствах.

Результати дисертаційної роботи використано у роботі Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (довідка №57/5 від 15.06.2011 р.), а також ПАТ «Ясинівський коксохімічний завод» (довідка №24/2 від 19.04.2011 р.). У навчальному процесі Харківського національного економічного університету результати дослідження застосовуються при викладанні навчальних дисциплін «Стратегічний аналіз» і «Стратегічне управління потенціалом підприємства» (довідка №23/04Д-198/1 від 12.05.2011 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійною завершеною науковою роботою. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використано лише ті положення, які є результатом особистого дослідження здобувача. Внесок автора у колективні опубліковані праці конкретизовано у списку публікацій.

**Апробація результатів дисертації.** Основні теоретичні положення та практичні висновки дисертаційної роботи оприлюднені на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Актуальні проблеми обліку, аналізу і фінансового контролю в Україні» (Харків, 2009), «Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності» (Жовті Води, 2009), «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації» (Тернопіль, 2010), «Перспективи соціальних та пенсійних реформ в Україні» (Харків, 2010),

«Проблеми планування в ринкових умовах» (Алушта, 2010), «Економіка і маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка» (Донецьк, 2011), «Нові глобальні виклики для економіки України та країн світу: перспективи вирішення» (Львів, 2011).

**Публікації.** Основні результати і висновки дисертації знайшли відображення в 12 наукових працях, серед яких 6 статей у фахових виданнях та 6 тез доповідей і матеріалів конференцій. Загальний обсяг публікацій – 2,92 ум.-друк. арк., особисто автору належать 2,55 ум.-друк. арк.

**Структура й обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Основний зміст викладено на 177 сторінках машинописного тексту. Робота містить 12 таблиць, з них 7 на 10 повних сторінках, 30 рисунків, з них 2 на 2 повних сторінках, 8 додатків, список використаних джерел із 225 найменувань на 23 сторінках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертації, сформульовано її мету, завдання, предмет і об'єкт, визначено методи дослідження, розкрито наукову новизну, практичне значення одержаних результатів, особистий внесок здобувача, апробацію.

У першому розділі – **«Теоретичні аспекти стратегічних компетенцій підприємства»** – визначено сутність та змістовні характеристики стратегічних компетенцій підприємства, обґрунтовано їх типологічні форми.

Аналіз напрямів економічних досліджень, які оперують поняттям «компетенція», показав, що дослідники пов'язують його з «повноваженнями органів управління, а також окремих індивідів, що закріплені законодавчо», «здатністю використовувати знання, вміння в професійній діяльності», «найбільш ефективним здійсненням певного виду діяльності», «сукупністю конкурентних переваг організації». При цьому, особлива увага приділяється стратегічним компетенціям підприємства, сутність яких визначають стратегічні орієнтири, бачення, логіка та послідовність їхньої реалізації, управлінські знання та технології для забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємства та закріплення його успіху на ринку. Виходячи з цього, у роботі поняття «стратегічні компетенції підприємства» розглядається як напрями діяльності, пов'язані із стратегічним управлінням підприємством, що проявляються у економічних результатах та конкурентних перевагах підприємства завдяки колективним здатностям ключових суб'єктів управління. Змістовними елементами компетенції підприємства виступають його поведінка на ринку, конкурентні переваги, економічні продукти, як результат використання управлінських знань, мотивів, досвіду.

У дисертації представлено, що теоретичним підґрунтям формування та

використання стратегічних компетенцій підприємства виступають інституціональний, ресурсний та поведінковий підходи. Застосування зазначених підходів спрямовано на вивчення умов зовнішнього середовища, внутрішніх інститутів влади, власності, прийняття стратегічних рішень, партнерства, поведінки підприємства на ринку, стратегічних можливостей підприємства та компетенцій ключових органів стратегічного управління ним.

У рамках динамізації ресурсного підходу загально визнаною є концепція ключових компетенцій Г. Хемела та К. Прахалада, де здатності, навички та вміння підприємства дозволяють досягати конкурентних вигід. З позицій поведінкового підходу концепція стратегічної компетентності Дж. Ходкінсона та П. Сперроу акцентує увагу на управлінських здатностях до розробки та реалізації стратегічних рішень для досягнення успіху підприємства на ринку. Виокремлення даних концепцій дозволило сформувавши предметну область дослідження стратегічних компетенцій підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Предметна область дослідження стратегічних компетенцій підприємства



За результатами аналізу теоретичних підходів та загально визнаних концепцій стратегічних компетенцій підприємства в дисертації розроблено типологію стратегічних компетенцій та виділено типологічні форми відповідно таким ознакам: за носієм (особистісні/індивідуальні; групові/колективні/організаційні); за процесами діяльності (виробничі, маркетингові, інноваційні, управлінські, організаційні); за значимістю у формуванні конкурентних переваг (кореневі, базові, стрижневі, відмітні, ключові); за приналежністю походження (власні та залучені); за характером прояву (явні, випадкові, приховані). Виділені ознаки дозволили визначити напрями аналізу стратегічних компетенцій КХП України, а також розробити відповідне методичне забезпечення.

У дисертації обґрунтовано, що критеріями використання стратегічних компетенцій є ефективна діяльність підприємства та наявність у нього конкурентних переваг (критерій наявності); формування стратегічних компетенцій виступають стратегічні орієнтири та можливості створення конкурентних переваг (критерій бажаного). Таким чином, поглиблення теоретичних основ управління стратегічними компетенціями дозволило сформулювати методичне забезпечення їх аналізу.

У другому розділі – **«Аналіз особливостей формування та використання стратегічних компетенцій коксохімічних підприємств України»** – з урахуванням специфіки коксохімічної галузі, а також з метою визначення конкурентних переваг та особливостей використання стратегічних компетенцій КХП сформульовано методичне забезпечення їх аналізу.

Коксохімічну галузь України утворюють 14 підприємств-виробників коксу та продуктів коксування. На основі аналізу галузевих умов визначено головну особливість їх діяльності, яка полягає у тому, що усі підприємства входять до складу потужних металургійних комбінатів та окремих фінансово-промислових груп: ТОВ «Метінвест Холдинг» (40% ринку), корпорацію «Індустріальний Союз Донбасу» (20%), компанію «Євраз Груп С. А.» (10%), ПАТ «Арселор Мітал Стіл Кривий Ріг» (15%) та ПрАТ «Донецьксталь» (15 %). В їх межах зосереджується весь цикл виробництва металу, а саме видобуток коксівного вугілля (вугільні шахти), виробництво коксу (КХП) та потужні металургійні комбінати. Цільовим орієнтиром підприємств металургійної галузі є завоювання та розширення власної частки на національному та світовому ринку за рахунок посилення конкурентних позицій, визначає цільові орієнтири КХП.

Результати аналізу показали, що динаміка змін у виробництві коксу прямо залежить від потреб у ньому металургійних комбінатів. У 2009 році спостерігалось скорочення виробництва металургійного коксу 6%-ї вологості на 11,2 % в порівнянні із 2008 роком. Однак, уже у 2010 році спад виробництва припинився. У січні-липні 2010 року було вироблено на 8,5% продукції більш, ніж у тому ж періоді 2009 року, а саме 10,698 млн. тонн. В цілому, рівень

виробництва коксу 2010 року сягнув 17 млн. тонн. Про зростання обсягів виробництва у галузі свідчить також показник середньодобового виробництва коксу, який у 2010 році склав 53,4 тис. тонн, у той час як у 2009 році – 47,6 тис. тонн.

У дисертації обґрунтовано, що сучасні проблеми коксохімічної галузі України обумовлені такими чинниками: фінансово-економічними (використання застарілого обладнання, неплатоспроможність замовників, використання давальницької схеми роботи як основної в умовах дефіциту грошових коштів); виробничо-технологічними (зниження обсягів видобутку коксівного вугілля, погіршення якості сировинної бази); екологічними (значне забруднення навколишнього середовища виробництвом, необхідність грошових виплат за забруднення); соціальними (втрата цінних кадрів); політичними (недосконале податкове законодавство, необхідність лобювання власних інтересів на політичному рівні).

У результаті проведення кластерного аналізу за показниками ефективності діяльності КХП (період з 2006 року по 2010 рік), а також на основі використання даних фондового ринку щодо капіталізації підприємств, поточної ціни акцій та місцем у рейтингу емітентів компанії інвестиційного ринку «Altana Capital» сформовано 3 кластери. Діяльність підприємств першого (ПАТ «МК «Азовсталь» та ПАТ «Арселор Мітал Стіл Кривий Ріг») та другого (ПАТ «Авдіївських КХЗ», ПАТ «Алчевськкокс» та ПАТ «Ясинівський КХЗ») кластерів відповідають ознакам стабільного розвитку та ефективної діяльності протягом усього періоду спостереження (входять до складу перших п'ятдесяти емітентів у рейтингу компанії «Altana Capital»). Їх головна відмітність полягає у тому, що до першого кластеру увійшли коксохімічні виробництва, які функціонують у складі потужних металургійних комбінатів, а другий утворений самостійними КХП. Третій кластер представлений КХП, результати діяльності яких можна охарактеризувати як такі, що не відповідають ознакам ефективної діяльності (ПрАТ «Єнакіївський КХП», ПрАТ «Харківський КЗ», ПАТ «Донецьккокс», ПАТ «Запоріжжкокс», ПАТ «Баглійкокс», ПАТ «Дніпродзержинський КХЗ», ПАТ «Дніпрококс»). Стійкість виділених кластерів підтверджена методом дискримінантного аналізу (апріорна вірогідність переходу об'єктів з одного кластеру в інший для всіх випадків наближена до 1).

Вирішені завдання даного емпіричного дослідження, апробовані методи та отримані результати склали методичне забезпечення аналізу стратегічних компетенцій підприємства (рис. 2).

Ґрунтуючись на результатах аналізу використання стратегічних компетенцій у діяльності підприємств першого та другого кластерів можна визначити такі особливості їх конкурентних переваг: виробництво продукції із відмітними характеристиками (ПАТ «Авдіївський КХЗ» спеціалізується на випуску коксу сухого гасіння та коксу пекового кам'яновугільного валового);

володіння власним коксохімічним виробництвом (ПАТ «МК «Азовсталь», ПАТ «Арселор Мітал Стіл Кривий Ріг»); володіння власними шахтами коксівного вугілля високої якості (ПАТ «Ясинівський КХЗ»); формування та підтримка високого іміджу підприємства на національному та світовому ринках (ПАТ «Алчевськкокс»); інноваційний розвиток виробничої бази (розробка та реалізація заходів з удосконалення технології флотаційного збагачення вугільних шламів в умовах вуглепідготовчого цеху на ПАТ «Авдіївський КХЗ»; розробка та запровадження інтраскопічного пірометра, технологія отримання коксу доменного з трамбованої шихти на ПАТ «Алчевськкокс»; встановлення установки безпилової видачі коксу з підвищеною ефективністю та коксової батареї із термопідготовкою шихти, забезпечення економії на енергоресурсах та утилізації відходів на ПАТ «Ясинівський КХЗ»).



Рис. 2. Методичне забезпечення аналізу стратегічних компетенцій підприємства

Розглядаючи стратегічні компетенції як ефективне та високопрофесійне

управління діяльністю, що проявляється у економічних результатах та конкурентних перевагах підприємства завдяки здатностям ключових суб'єктів управління, важливого значення набуває оцінювання цих здатностей, а також обґрунтування заходів підвищення їх рівня.

У третьому розділі – **«Удосконалення методичного забезпечення формування та використання стратегічних компетенцій підприємства»** – розроблено методичний підхід оцінювання стратегічних компетенцій підприємства, запропоновано методичний підхід до управління стратегічними компетенціями підприємства.

Аналіз наукових джерел дозволив відзначити ретроспективний характер існуючих методичних підходів та відсутність універсального інструментарію оцінювання стратегічних компетенцій підприємства. Методичний підхід до оцінки стратегічних компетенцій повинен базуватись на оцінці колективних здатностей ключових суб'єктів управління підприємством (членів наглядової ради та менеджменту) до: розробки стратегії, фінансово-економічного та організаційного забезпечення її реалізації, підтримки ефективності бізнес-процесів підприємства, навчання та розвитку управлінського персоналу. За таким підходом проводилося оцінювання стратегічних компетенцій ПАТ «Ясинівський коксохімічний завод». Експертами виступили 15 менеджерів середньої ланки управління. Обробку та інтерпретацію думок експертів здійснено із використанням шкали Раша (відповіді на питання передбачають значення 1 – так або 0 – ні). Загальна кількість позитивних відповідей всіх респондентів за 25 питаннями, що були запропоновані в анкеті, склала 255 балів, а імовірність позитивної відповіді була розрахована на рівні 68%. Одиницею виміру результатів є логіт. Нульове значення логіт приймає при імовірності позитивних відповідей 50%, максимальне значення логіту 2,64 за умови імовірності позитивних відповідей 93%, мінімальне (-2,64) – при імовірності 7%. Фактичний загальний рівень стратегічних компетенцій ПАТ «Ясинівський КХЗ» становив:  $D = \ln\left(\frac{P}{1-P}\right) = \ln\left(\frac{0,68}{1-0,68}\right) = 0,75$ .

За результатами проведеного оцінювання визначено, що діяльність підприємства характеризується недостатньою розвиненістю стратегічних компетенцій (рис. 3). Відповідно до розрахованих значень ( $D = 1,47$ ) найбільш сильною складовою стратегічних компетенцій підприємства є фінансово-економічне забезпечення реалізації стратегії, яка за оцінками отримала найбільш високу позитивну оцінку. Найнижчий рівень спостерігається за складовими розробки стратегії ( $D = 0,63$ ), навчання та розвитку управлінського персоналу ( $D = 0,35$ ). Негативні відповіді за цими та іншими складовими пов'язані із відсутністю ефективної системи мотивації управлінського персоналу на навчання, програм індивідуального та групового навчання, відсутністю стандартів знань управлінського персоналу з розробки та

прийняття стратегічних рішень, постановки стратегічних завдань, несвоєчасністю надання необхідної для прийняття управлінських рішень інформації, відсутністю вимог щодо знань та компетентності членів наглядової ради, недостатньою прозорістю їх обрання.

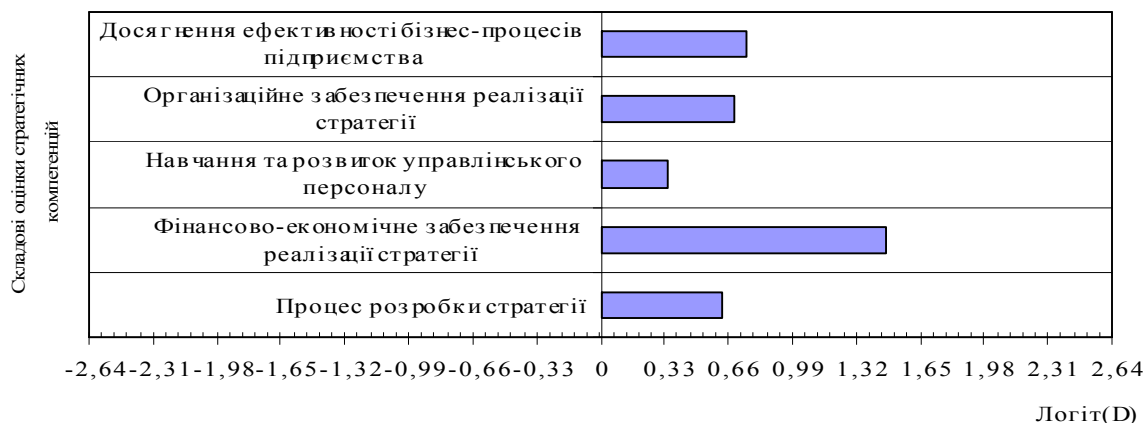


Рис. 3. Профіль оцінювання стратегічних компетенцій підприємства

Враховуючи теоретичний досвід та результати емпіричного дослідження процесів діяльності КХП у дисертації було запропоновано методичний підхід щодо управління стратегічними компетенціями, що включає принципи управління стратегічними компетенціями, критерії процесів їх формування та використання, а також відповідне методичне забезпечення. Побудована логіко-структурна схема, крім зазначеного, містить напрями використання стратегічних компетенцій (придбання, удосконалення та залучення компетенцій). Логіко-структурна схема формування та використання стратегічних компетенцій представлена на рис. 4.

Придбання компетенцій 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. На сьогоднішній день найбільш популярним напрямом 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. Одним з напрямів розвитку компетенцій КХП є удосконалення власних компетенцій – максимально повне використання внутрішніх можливостей, пошук резервів та розвиток виробничого потенціалу.



Рис. 4. Логіко-структурна схема формування та використання стратегічних компетенцій коксохімічного підприємства

Основними стратегічними заходами з удосконалення компетенцій є об'єднання підприємств з метою співпраці та обміну досвідом, модернізація виробництва, розширення виробничих потужностей для нарощування обсягів продукції, підвищення її якості тощо.

На основі аналізу стратегічних компетенцій КХП першого та другого кластерів, а також з урахуванням результатів оцінювання, проведеного у ПАТ «Ясинівський КХЗ», в роботі запропоновано комплекс рекомендацій щодо управління стратегічними компетенціями для підприємств третього кластеру (табл. 1).

Таблиця 1

**Рекомендації щодо управління стратегічними компетенціями для підприємств третього кластеру**

Складові стратегічних компетенцій	Рекомендовані заходи
1. Процес розробки стратегії	1.1. Постійне дослідження попереднього досвіду реалізацій стратегій; 1.2. Розробка оцінювально-аналітичної системи моніторингу процесів діяльності та контролю своєчасності та достовірності інформації для прийняття стратегічних рішень; 1.3. Створення комітетів у складі наглядової ради для ефективного виконання її обов'язків: вирішення фінансових питань, питання корпоративної стратегії та цілей, організаційної інформації, розподілення винагород та призначень тощо; 1.4. Залучення менеджменту до розробки стратегії окремих бізнес-одиноць та підрозділів
2. Фінансово-економічне забезпечення реалізації стратегії	2.1. Розробка програм довгострокового розвитку підприємства; 2.2. Використання методів прогнозування виробництва основної продукції; 2.3. Проведення системних досліджень конкурентів як на товарному, так і на фінансовому ринках; 2.4. Залучення зовнішніх консультантів в сфері фінансового менеджменту.
3. Навчання та розвиток управлінського персоналу	3.1. Розробка програм підвищення кваліфікації та універсалізації цінних менеджерів та формування системи пошуку обдарованих менеджерів; 3.2. Використання комплексних методик оцінювання управління на організаційному рівні; 3.3. Створення потужної системи мотивації управлінського персоналу; 3.4. Підвищення якості інформації щодо діяльності підприємства, яка надається зацікавленим особам
4. Організаційне забезпечення реалізації стратегії	4.1. Застосування ефективних методів та технологій управління; 4.2. Впровадження досягнень інформатизації для забезпечення гнучкості та реактивності системи контролю; 4.3. Розвиток системи формальних та неформальних комунікацій для збору оперативної інформації про поточний стан на місцях; 4.4. Проведення роз'яснювальної роботи з намічених змін на підприємстві – організація проведення семінарів, зборів; 4.5. Інтеграція робіт підрозділів з метою задоволення ринкового попиту
5. Підтримка ефективності бізнес-процесів підприємства	5.1. Узгоджене управління виробничою, маркетинговою та інноваційною діяльністю, розробка програм довгострокового розвитку підприємства; 5.2. Створення сумісних програм оновлення та модернізації виробництва, виходу на нові ринки тощо; 5.3. Розвиток ділових стосунків із партнерами, обмін передовим досвідом; 5.4. Проведення зборів апарату управління з метою інформування про стан та перспективи розвитку компетенцій підприємства

Реалізація запропонованих заходів повинна бути спрямована на підвищення рівня стратегічних компетенцій підприємства, а також узгоджувати стратегічні цілі КХП з напрямками використання стратегічних компетенцій для створення стратегічних можливостей та конкурентних переваг.

Таким чином, в дисертаційній роботі удосконалення методичного забезпечення формування та використання стратегічних компетенцій підприємства базується на розробленому методичному підході оцінювання стратегічних компетенцій як колективних управлінських здатностей ключових суб'єктів стратегічного управління до розробки та реалізації стратегії, побудованій логіко-структурній схемі формування та використання стратегічних компетенцій, що дозволило запропонувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня стратегічних компетенцій підприємства, їх узгодження із стратегічними цілями КХП та створення нових стратегічних можливостей.

## **ВИСНОВКИ**

У дисертаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо розвитку теоретичного і методичного забезпечення формування та використання стратегічних компетенцій коксохімічного підприємства.

Основні результати проведеного дослідження, висновки теоретичного та прикладного характеру полягають у такому:

1. Виходячи з аналізу напрямів економічних досліджень, які оперують поняттям «компетенція», в дисертації визначено, що сутність стратегічних компетенцій визначають стратегічні орієнтири та бачення, логіка та послідовність їхньої реалізації, управлінські знання та технології для забезпечення ефективності підприємства та закріплення його успіху на ринку. У роботі поняття «стратегічні компетенції підприємства» розглядається як стратегічне управління діяльністю, що проявляється у економічних результатах та конкурентних перевагах підприємства завдяки колективним здатностям ключових суб'єктів управління.

2. Вивчення інституціонального, ресурсного та поведінкового підходів, концепції ключових компетенцій Г. Хемела та К. Прахалада та концепції стратегічної компетентності Дж. Ходкінсона та П. Сперроу дозволив представити теоретичне підґрунтя формування та використання стратегічних компетенцій підприємства, побудувати предметну область їх дослідження, а також виділити їх типологічні форми відповідно таким ознакам: за носієм; за процесами діяльності; за значимістю у формуванні конкурентних переваг; за приналежністю походження; за характером прояву.

3. Дослідження галузевих умов діяльності КХП дозволило сформувати методичне забезпечення аналізу стратегічних компетенцій, яке включає визначення завдань, етапів, вибір показників, критеріїв та комплексу методів,



інтерпретації результатів. Результати аналізу представляють емпіричну базу для визначення конкурентних переваг КХП (а саме формалізовані уявлення стратегічних компетенцій за виробничими, маркетинговими, інноваційними, управлінськими, організаційними процесами діяльності) і обґрунтування особливостей формування та використання їх стратегічних компетенцій.

4. Обґрунтований в дисертації методичний підхід оцінювання стратегічних компетенцій коксохімічного підприємства зосереджує увагу на колективних управлінських здатностях – носіїв стратегічних компетенцій підприємства (членів наглядової ради та менеджменту) до розробки стратегії, фінансово-економічного та організаційного забезпечення її реалізації, підтримки ефективності бізнес-процесів підприємства, навчання та розвитку управлінського персоналу. Результати, отримані після апробації підходу на одному з успішних КХП, показали наявність недоліків в управлінні стратегічними компетенціями.

5. Запропонований у дисертації методичний підхід до управління стратегічними компетенціями підприємства базується на обґрунтованих принципах та критеріях ефективного управління, відповідному аналітичному та методичному забезпеченні, а також основних напрямках їх використання для пошуку нових стратегічних можливостей та створення конкурентних переваг.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *У наукових фахових виданнях*

1. Порожняк О. О. Розробка логіко-структурної моделі формування та використання стратегічних компетенцій коксохімічного підприємства / О. О. Порожняк // Економічний вісник університету. – 2011. – Вип. 17/1. – С. 97-103;

2. Порожняк О. А. Комплексний аналіз стратегічних компетенцій коксохімічних підприємств України / О. А. Порожняк, В. І. Отенко // Бізнес-інформ. – 2011. – №2(2). – С. 135-137 (*особистий внесок: запропоновано завдання, етапи та методи для дослідження стратегічних компетенцій коксохімічних підприємств*);

3. Порожняк О. О. Ключові аспекти формування та використання стратегічних компетенцій у бізнес-процесах машинобудівних підприємств / О. О. Порожняк // Вісник Хмельницького національного університету – 2010. – №5. – Т. 2 (159). – С. 203-206;

4. Порожняк О. О. Теоретичні засади становлення та розвитку компетентнісного підходу до управління підприємствами / О. О. Порожняк, В. І. Отенко // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2010. – Випуск 30. – С. 142-146 (*особистий внесок: визначено змістовний склад компетенцій підприємства*);

5. Порожняк О. А. Особенности ресурсного подхода к стратегическому управлению отечественными предприятиями / О. А. Порожняк // Економіка: Проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Випуск 253: В7 т. – Т. IV. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – С. 983-989;

6. Порожняк О. А. Исследование особенностей организационных знаний предприятия / О. А. Порожняк, В. И. Отенко // Бизнес-Информ. – 2009. – №3. – С. 123-125 (*особистий внесок: обґрунтовано рівні формування організаційних знань*).

#### *За матеріалами конференцій*

1. Порожняк О. О. Методичне забезпечення стратегічних компетенцій коксохімічного підприємства / О. О. Порожняк // Нові глобальні виклики для економіки України та країн світу: перспективи вирішення: міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 вер. 2011.: тези доп. – Львів, 2011. – С. 90-92;

2. Порожняк О. О. Управління стратегічними компетенціями як головний критерій ефективності діяльності підприємства / О. О. Порожняк, В. І. Отенко // Економіка і маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка: всеукр. наук.-практ. конф., 24-26 бер. 2011.: тези доп. – Донецьк, 2011. – С. 206-209 (*особистий внесок: виділено основні напрями розвитку стратегічних компетенцій коксохімічних підприємств України*);

3. Порожняк О. О. Змістовна характеристика компетенцій персоналу / О. О. Порожняк // Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації: міжнар. наук.– практ. конф., 25-26 лют. 2010.: тези доп. – Тернопіль, 2010. – С. 358-359;

4. Порожняк О. О. Стратегічні компетенції в бізнес-процесах підприємства / О. О. Порожняк // Перспективи соціальних та пенсійних реформ в Україні: всеукр. наук.-практ. конф., 2 кв. 2010.: тези доп. – Харків, 2010. – С. 76-77;

5. Порожняк О. А. Методический подход к исследованию знаний предприятия / О. А. Порожняк // Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності: міжнар. наук.-практ. конф., 19-20 березня 2009.: тези доп. – Жовті Води, 2009. – С. 58-62;

6. Порожняк О. О. Аналітичне забезпечення управління знаннями на підприємстві / О. О. Порожняк // Актуальні проблеми обліку, аналізу і фінансового контролю в Україні: всеукр. наук.-практ. конф., 10-11 лют. 2009.: тези доп. – Харків, 2009. – С. 103-105.

#### **АНОТАЦІЯ**

**Порожняк О. О. Формування та використання стратегічних компетенцій коксохімічного підприємства. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за

спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, Харків, 2012.

Дисертацію присвячено розвитку теоретичних положень, розробці практичних рекомендацій щодо формування та використання стратегічних компетенцій коксохімічного підприємства.

Дістали подальшого розвитку методичний підхід до управління стратегічними компетенціями підприємства за рахунок визначення принципів та критеріїв їх формування та напрямів використання, а також теоретичні положення з управління стратегічними компетенціями підприємства.

Удосконалено методичне забезпечення аналізу стратегічних компетенцій підприємства, яке містить формалізовані уявлення стратегічних компетенцій за процесами діяльності підприємств коксохімічної галузі; типологію стратегічних компетенцій підприємства за рахунок виділення типологічних форм за певними ознаками; методичний підхід оцінювання стратегічних компетенцій підприємства, особливість якого полягає в оцінюванні колективних управлінських здатностей до розробки та реалізації стратегії.

**Ключові слова:** підприємство, стратегічні компетенції, колективні управлінські здатності, теоретичні положення, типологія, методичне забезпечення, методичний підхід, логіко-структурна схема.

## АННОТАЦИЯ

**Порожняк О. А. Формирование и использование стратегических компетенций коксохимического предприятия. – Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Научно-исследовательский центр индустриальных проблем развития НАН Украины, Харьков, 2012.

В диссертации разработаны предложения по формированию и использованию стратегических компетенций коксохимического предприятия.

В результате анализа научной литературы в диссертации определено, что сущность стратегических компетенций предприятия составляют стратегические ориентиры, виденье и логика, управленческие знания и технологии для обеспечения эффективности бизнес-процессов предприятия. Теоретическим основанием формирования и использования стратегических компетенций являются институциональный, ресурсный и поведенческий подходы.

Предложен методический подход к управлению стратегическими компетенциями за счет обоснования принципов, критериев их формирования, а также направлений использования для создания конкурентных преимуществ.

За счет определения понятия «стратегические компетенции предприятия», выделения критериев их использования и формирования,

получили дальнейшее развитие теоретические положения по управлению стратегическими компетенциями.

Предложено методическое обеспечение анализа стратегических компетенций коксохимического предприятия. На основе анализа институциональных условий отрасли, а также кластерного анализа были определены предприятия-лидеры отрасли, формализованы представления стратегических компетенций и оценено их наличие в производственных, маркетинговых, инновационных, организационных и управленческих процессах. Обосновано, что коксохимические предприятия Украины используют такие направления использования стратегических компетенций: приобретение, привлечение и развитие.

Выделены типологические формы стратегических компетенций по совокупности признаков: носителю, процессам деятельности, значимости в формировании конкурентных преимуществ, принадлежности происхождения и характеру проявления.

Разработан методический подход к оцениванию стратегических компетенций, как коллективных управленческих способностей к разработке стратегии, финансово-экономическому и организационному обеспечению ее реализации, эффективности бизнес-процессов предприятия, обучению и развитию. Полученные в результате оценивания результаты позволяют сформировать комплекс мероприятий для управления стратегическими компетенциями и повышения их уровня.

**Ключевые слова:** предприятие, стратегические компетенции, коллективные управленческие способности, теоретические положения, типология, методическое обеспечение, методический подход, логико-структурная схема.

## SUMMARY

**Poroznjak O. O. Forming and Using of Strategic Competences of Coke Enterprise. – Manuscript.**

Thesis for a scientific degree of the Candidate of Economics Sciences in speciality 08.00.04 «Economics and Enterprises Management» (by kinds of economic activity). – Research Centre for Industrial Problems of Development of Academy of Sciences of Ukraine, Kharkiv, 2012.

The thesis is devoted to the development of theoretical guidelines, practical recommendations on forming and using of strategic competencies of coke enterprise.

Methodical approach to management of enterprise's strategic competencies including principles and criteria for its forming and ways of using is suggested. Theoretical guidelines on management of enterprise's strategic competencies got further development.

Methodical support of strategic competencies analysis, which includes

formalized conception of strategic competencies according to the processes of activity of coke enterprises is developed. Typology of strategic competencies due to defining of typologic forms of certain signs is improved. Methodical approach to estimation of collective administrative abilities to working out and realization of strategy of the enterprise is suggested.

**Keywords:** enterprise, strategic competencies, collective management skills, theoretical positions, typology, methodical support, methodical approach, logframe.

**ПОРОЖНЯК ОЛЬГА ОЛЕКСАНДРІВНА**

**ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ  
КОМПЕТЕНЦІЙ КОКСОХІМІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

---

Підписано до друку 10.02.2012 р. Формат 60/90/16.  
Обсяг 0,9 ум.-друк. арк. Папір офсетний. Друк різнограф.  
Наклад 100 прим. Зам. №

---

Надруковано у центрі оперативної поліграфії ТОВ «Рейтинг».  
Свідоцтво про держ. реєстрацію ю. о. 24668889.  
61022, м. Харків, вул. Сумська, 37. Тел. (057) 700-53-51, 714-34-26,  
пров. Соляниківський, 4. Тел. (057) 771-00-92, 771-00-96.