

Приймак Н.С.

доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та публічного адміністрування

*Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського*

Ніколайчук О.А.

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри технологій в ресторанному господарстві,
готельно-ресторанної справи та підприємництва

*Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського*

Олініченко І.В.

кандидат економічних наук, доцент,
приватний підприємець

Pryimak Nataliia

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Marketing,
Management and Public Administration
*Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky*

Nikolaichuk Olha

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Technology in Restaurant Management,
Hotel and Restaurant Business and Entrepreneurship
*Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky*

Olinichenko Iryna

PhD in Economics, Associate Professor,
Private Entrepreneur

КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ ТА ЇХНЯ РОЛЬ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Приймак Н.С., Ніколайчук О.А., Олініченко І.В. Ключові компетенції та їхня роль у формуванні конкурентоспроможності готельного господарства. У статті досліджено сутність категорії «ключові компетенції підприємства», визначено її характерні риси та взаємозв'язок із конкурентоспроможністю бізнесу. Встановлено, що ключові компетенції готельного господарства формуються у нематеріальній сфері; основа ключових компетенцій готельного господарства – персональні (індивідуальні) компетенції працівників та їх компетентності; є результатом ефективного управління готельним бізнесом та його функціональними складниками: кадрами, інноваціями, якістю готельних послуг та маркетингу. Запропоновано управлінський цикл прийняття рішень щодо розвитку ключових компетенцій готельного господарства, який має враховувати сім управлінських кроків, що забезпечать інтеграцію ключових компетенцій до стратегії конкурентоспроможності готельного господарства.

Ключові слова: ключові компетенції, конкурентоспроможність, готельне господарство, персонал, ефективність.

Приймак Н.С., Николайчук О.А., Олиниченко И.В. Ключевые компетенции и их роль в формировании конкурентоспособности гостиничного хозяйства. В статье исследована сущность категории «ключевые компетенции предприятия», определены ее характерные черты и взаимосвязь с конкурентоспособностью бизнеса. Установлено, что ключевые компетенции гостиничного хозяйства формируются в нематериальной сфере; основа ключевых компетенций гостиничного хозяйства – персональные (индивидуальные) компетенции работников и их компетентности; являются результатом эффективного управления гостиничным бизнесом и его функциональными составляющими: кадрами, инновациями, качеством гостиничных услуг и маркетинга. Предложен управленческий цикл принятия решений по развитию ключевых

компетенцій гостиничного господарства, який повинен враховувати сім управлінських кроків, які забезпечать інтеграцію ключових компетенцій в стратегію конкурентоспроможності гостиничного господарства.

Ключеві слова: ключеві компетенції, конкурентоспроможність, гостиничне господарство, персонал, ефективність.

Pryimak Nataliia, Nikolaychuk Olha, Olinichenko Iryna. Key competencies and their role in shaping the competitiveness of the hotel industry. The article explores the essence of the category "key competencies of the enterprise", identifies its characteristics and relationship with the competitiveness of the business. It is determined that key competencies should be understood as the product, condition and / or result of strategic management of company resources, which is a source of value of the company and its product for the consumer and provides it with uniqueness and long-term competitiveness due to lack of copying or imitation. It is established that the key competencies of the hotel industry: are formed in the intangible sphere; the basis of key competencies of the hotel industry – personal (individual) competencies of employees and their competencies; is the result of effective management of the hotel business and its functional components: personnel, innovation, quality of hotel services and marketing. The management cycle of decision-making on the development of key competencies of the hotel industry is proposed, which should take into account seven management steps that will ensure the integration of key competencies into the competitiveness strategy of the hotel industry: 1. Outline the full range of available strategic resources, assets and tools that can form the basis of key competencies; 2. Verification of strategic resources, assets and instruments for the ability to ensure long-term competitiveness; 3. Verification of future key competencies for value for consumers of hotel services; 4. Assessment of the uniqueness and authenticity of future key competencies; 5. Checking the possibility of simulating key competence; 6. Study of strategic opportunities of the hotel industry for the development of key competencies; 7. Adoption of a strategic decision on the development of key competence of the hotel industry. This management approach: will provide the optimal number of key competencies of the hotel industry to achieve the goals of their long-term efficiency; will lead to the formation of long-term sustainable competitive advantages; ensure the balanced use of strategic potential and the development of strategic resources of the hotel industry.

Key words: key competencies, competitiveness, hotel management, personnel, efficiency.

Постановка проблеми. Сучасний бізнес перебуває у складних умовах, джерела виникнення яких відрізняються від традиційного розуміння економічних загроз діяльності, що пов'язано із унікальністю критичної ситуації – вона пов'язана із поширенням COVID-19 та процесами гальмування більшості економічних систем світу. Традиційно такі явища, які притаманні сучасній економіці, належать до форс-мажорних обставин, але їх глобальний прояв саме і створює унікальність сучасних умов господарювання.

Складність ситуації проявляється у тому, що економічні системи різного рівня та різних видів не готові до зміни правил конкурентної гри, у яких акценти від технічних та суто механістичних процесів змістилися все більше у бік нематеріальних, соціально-поведінкових, стратегічних процесів. Це насамперед привело до пошуку нових підходів до забезпечення стратегічної гнучкості підприємств та нових конкурентних переваг за рахунок ефективного використання персоналу та формування нових ключових компетенцій. Саме зазначені обставини вимагають більш детального дослідження сутності та ролі цієї економічної категорії для управління бізнесом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні змістові аспекти щодо формування, розвитку та утримання підприємствами ключових компетенцій досліджувалися як закордонними науковцями, такими як Г. Хамел і К. Прахалад, Ф.Ж. Гуїяр та Дж. Келлі, С.К. Віккері, Д. Кревенс, так і вітчизняними дослідниками, до яких можна віднести Н.В. Куденко, К.В. Ор'єву, Г.О. Швиданенко, І.Ю. Ільченко, І.Ю. Мелушову та інших. Попри відносно значну кількість напрацювань у цій сфері, єдності щодо змісту цієї категорії у результатах досліджень не простежується, а тому її подальше вивчення залишається актуальним, особливо у галузевому розрізі.

Формулювання завдання дослідження. Метою цього дослідження є вивчення сутності ключових компетенцій, їхньої ролі у формуванні конкурентоспроможності та особливостей їх розвитку й утримання на ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічна орієнтація сучасних підприємств є беззаперечним фактом, як і конкурентна природа стратегічного успіху та довгострокового прибуткового функціонування. Здобуття конкурентних переваг сьогодні не є гарантією ні лідерства на ринку, ні прибуткового функціонування у довгостроковій перспективі. Сучасний ринок вимагає не тільки досягнення конкурентних переваг, але й їх трансформації у ключові компетенції з подальшою системою підтримки та розвитку.

Дослідження сутності ключових компетенцій як економічної категорії, як управлінського феномену потребує вивчення підходів, які формують їх змістове наповнення.

Розуміння ключових компетенцій базується на підході К. Прахалада та Г. Хемела, які пишуть: «Диверсифіковані компанії подібні до дерева, стовбур та найбільші гілки якого – стрижневі (базові) продукти, менші гілки – підрозділи, а листки, квіти і плоди – кінцеві товари. Коренева система, яка забезпечує життєзабезпечення, підтримку і стійкість дерева, – це ключові компетенції. Аналізуючи товари конкурентів, не можна забувати про сили, які їх забезпечують. Крона – це краса дерева, але не можна забувати про коріння» [1].

Ключові компетенції підприємства – динамічний інструмент бізнесу, невід'ємна складова частина його стратегічних ресурсів, які віддзеркалюють інтегральний результат взаємодії взаємопов'язаних елементів (індивідуальних технологій та навичок), що забезпечують досягнення сталого конкурентного рівня та неповторність підприємства в певному конкурентному

середовищі з урахуванням особливостей його стратегії, стилю управління та корпоративної культури. Ключові здібності персоналу утворюють базис ключових компетенцій підприємства [2, с. 59]. На нашу думку, такий підхід можна ідентифікувати як той, що заснований на унікальності підприємства, причому основа такої унікальності – кадровий складник підприємства.

Запропоновано під ключовою компетенцією розуміти потенційний стратегічний фактор успіху, який трансформований і виражений у кінцевому продукті і стосується параметрів, які мають вирішальне значення для покупця, а також приводить до зростання ринкової капіталізації, тим самим впливаючи на позицію підприємства в конкурентній боротьбі. Отже, ключовою є така компетенція компанії, наявність якої дає змогу встановити новий стандарт діяльності в галузі [3, с. 180–181]. Зазначений підхід можна ідентифікувати як новаційний із фокусом на капіталізацію бізнесу.

Об'єднанням двох попередньо наведених підходів є визначення, яке надає О.В. Вартанова: «Під компетенцією підприємства пропонується розуміти унікальну для підприємства сукупність знань, навичок, досвіду й організаційних зв'язків, які в поєднанні з ресурсами і технологіями формують основу для одержання підприємством конкурентних переваг і забезпечення його ринкового успіху. Компетенція підприємства матеріалізується в інноваційних продуктах, процесах і послугах із новими споживчими властивостями» [4, с. 237]. При цьому цікаво, що авторка використовує саме узагальнене визначення «компетенція».

Професор Н.В. Куденко зазначає, що ключові компетенції – «це поточні і потенційні спроможності підприємства досягати встановлених стратегічних цілей під впливом зовнішнього маркетингового середовища. Підприємство може мати досвід у багатьох видах діяльності, але ключовими є лише ті компетенції, які забезпечують сильну конкурентну позицію і високий рівень прибутковості» [5, с. 229].

Науковці В.А. Верба, О.М. Гребешкова зазначають, що компетенції підприємства (організації) – це невід'ємна складова частина його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дає змогу створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмінність підприємства у певному ринковому оточенні. При цьому науковці вважають найвищим рівнем компетенцій підприємства ключові компетенції, які саме визначають неповторність та відмінність підприємства [6].

Відповідно до джерела [7], «ключові компетенції компанії – обмежена й основна комбінація матеріальних (фінансових, технічних), нематеріальних (маркетингових, інформаційних) і людських ресурсів, які дають змогу компанії досягати ринкового успіху або надавати споживачам фундаментальні вигоди. Основне завдання кожної компанії полягає в трансформації її матеріальних і нематеріальних ресурсів у ключові компетенції» [7]. На нашу думку, спірним є момент щодо спроможності підприємства трансформувати ресурси у ключові компетенції, а також щодо доцільності такої управлінської дії.

Ключова (відмінна, базова, виняткова, базисна, унікальна, бізнес-компетенція) компетенція компанії

(також використовується термін "критичний фактор успіху компанії") – така компетенція, наявність якої дозволяє компанії вирішувати завдання, непосильні для більшості інших гравців ринку, встановлювати новий стандарт діяльності в галузі і тим самим забезпечувати власникові конкурентну перевагу [8].

Узагальнивши наявні підходи щодо трактування сутності ключових компетенцій, вважаємо, що під ними варто розуміти продукт, стан чи/та результат реалізації стратегічного управління ресурсами компанії, який є джерелом цінності компанії та її продукту для споживача і забезпечує їй унікальність та довгострокову конкурентоспроможність у результаті відсутності можливостей щодо копіювання чи імітації.

Характерними рисами ключових компетенцій є такі:

– основу ключових компетенцій становлять стратегічні ресурси (стратегічні активи [6], стратегічний потенціал [9]);

– ключові компетенції є джерелом зростання прибутків [5, с. 229] та приросту капіталізації компанії [3];

– інноваційний характер, який знаходить уособлення у продуктах та послугах компанії [3; 4];

– вони формуються в певних умовах розвитку корпоративної культури [9];

– унікальність та неможливість їх імітації чи копіювання. Р. Кох зазначає, що «якщо ключові компетенції можна зімітувати – вони не прослужать довго, а тому їх не варто розвивати [9, с. 73]».

Ще однією властивістю ключових компетенцій, яку підтримують усі без виключення науковці, є те, що ключові компетенції тісно пов'язані із формуванням конкурентних переваг та довгостроковою конкурентоспроможністю компанії: «ключові компетенції компанії є основою для створення стійких конкурентних переваг компанії» [7]; «ключова компетенція забезпечує конкурентоспроможність підприємства і є її важливим ресурсом, який утворює сильну сторону підприємства» [5, с. 229].

Характеризуючи ключові компетенції компанії, слід зазначити, що вони, попри свою універсальність як управлінської категорії, мають певні особливості у разі їх забезпечення та розвитку у товарному виробництві та у сфері послуг. Щодо товарного виробництва, то результатом управління ключовими компетенціями компанії є унікальні, інноваційні характеристики продукції, її окремих елементів чи способів просування цієї продукції на ринку (включаючи післяпродажний сервіс). Щодо сфери надання послуг, то тут результатом управлінського впливу стає еkleктична сукупність ресурсів, способів надання послуг та інструментів їх сполучення, яка є джерелом унікальної цінності такої послуги для споживача. Подальше дослідження ключових компетенцій компанії буде проведене на прикладі підприємств готельного господарства, основу конкурентних переваг яких становлять саме ключові компетенції.

Розвиток та формування ключових компетенцій готельного господарства має базуватися на таких підвалинах:

– ключові компетенції формуються у нематеріальній сфері, тоді як матеріальна сфера виступає базисом для надання послуг, а значить – базисом для розвитку ключових компетенцій;

– основний стратегічний ресурс у формуванні ключових компетенцій – це люди та сукупність їхніх знань та компетентностей. При цьому під компетентностями персоналу готельного господарства слід розуміти



Рис. 1. Управлінський цикл формування та розвитку ключових компетенцій готельного господарства

Джерело: складено авторами із використанням [9, с. 72–73]

коло повноважень будь-якої посадової особи готелю, її володіння знаннями, досвідом у галузі своєї діяльності. Отже, основа ключових компетенцій готельного господарства – персональні (індивідуальні) компетенції працівників та їх компетентності;

– ключові компетенції є результатом ефективного управління готельним бізнесом та його функціональними складниками: кадрами, інноваціями, якістю готельних послуг та маркетингом.

Ключові компетенції готельного господарства можуть стати результатом ситуативного управління (потребують підтримки), а можуть стати результатом цілеспрямованого впливу системи менеджменту (потребують розвитку). В обох випадках сформовані двома зазначеними методами ключові компетенції є джерелом стійких конкурентних переваг готельного господарства на ринку, а значить, потребують нарощування.

У разі, якщо стоять потреби у забезпеченні конкурентоспроможності готельного господарства за рахунок розвитку ключових компетенцій, то насамперед слід визначитися із базовими елементами, які будуть покладені в їх основу (рис. 1).

Загальний управлінський цикл прийняття рішень щодо розвитку ключових компетенцій готельного господарства має враховувати сім управлінських кроків:

1. Окреслення всієї сукупності доступних стратегічних ресурсів, активів та інструментів, які можуть виступити основою ключових компетенцій. На цьому етапі особливо важливим є вивчення індивідуальних

компетентностей готельного персоналу всіх рівнів та всіх інфраструктурних елементів.

2. Перевірка стратегічних ресурсів, активів та інструментів на спроможність забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Як результат – наявність життєздатних альтернативних варіантів формування ключових компетенцій.

3. Перевірка майбутніх ключових компетенцій на цінність для споживачів готельних послуг (споживчу цінність) та для ефективності бізнесу (оцінка економічної ефективності розвитку).

4. Оцінка унікальності та автентичності майбутньої ключової компетенції.

5. Перевірка можливостей імітації ключової компетенції (формування її інтелектуального захисту).

6. Вивчення стратегічних можливостей готельного господарства для розвитку ключової компетенції.

7. Ухвалення стратегічного рішення щодо розвитку ключової компетентності готельного господарства та його інтеграція у стратегію забезпечення конкурентоспроможності.

Висновки. Зазначений управлінський підхід:

– забезпечить оптимальну кількість ключових компетенцій готельного господарства для досягнення цілей їх довгострокової ефективності;

– приведе до формування довгострокових стійких конкурентних переваг;

– забезпечить збалансоване використання стратегічного потенціалу та розвиток стратегічних ресурсів готельного господарства.

Список використаних джерел:

1. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. Пер. с англ. Москва : ЗАТ «Олимп-Бизнес», 2002. 288 с.
2. Мелушова І.Ю. Ключові компетенції як категорія стратегічного управління підприємствами. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2017. Вип. 1. С. 51–62.
3. Швиданенко Г.О., Ільченко І.Ю. Формування та розвиток ключових компетенцій підприємства. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. пр. Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; редкол.: О.О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2006. Вип. 16. С. 171–182.
4. Вартанова О.В. Формування компетенції підприємства у стратегічному управлінні знаннями. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 236–239.
5. Куденко Н.В. Ключові фактори успіху в галузі та компетенції підприємства. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. пр. М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана"; відп. ред. О.О. Беляєв. Київ : КНЕУ, 2011. С. 223–235.
6. Верба В.А., Гребешкова О.М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. *Проблеми науки*. 2004. № 7. С. 23–28.
7. Ключевая компетенция. URL: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_k/klyuchevaya_kompetentsiya/ (дата звернення 05.12.2020).
8. Ключевые компетенции бизнеса. URL: <http://znaki-pr.spb.ru/pr-pack/competentions.html> (дата звернення 08.12.2020).
9. Кох Р. Стратегия: как создавать и использовать эффективную стратегию [пер. с англ. / Р. Кох.]. СПб. : Питер, 2004. 320 с.

References:

1. Khamel H., Prakhald K.K. (2020) Konkuryruia za budushchee. Sozdanye rinkov zavtrashnego dnia [Competing for the future. Creating the markets of tomorrow]. Moscow: TOV "Olymp-Business", 288 p. (in Russian)
2. Melushova I.Iu. (2017) Kliuchovi kompetentsii yak katehoriia stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy [Key competencies as a category of strategic enterprise management]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh – Economic strategy and prospects for the development of trade and services*, vol. 1, pp. 51–62. (in Ukrainian)
3. Shvydanenko H.O. & Ilchenko I.Iu. (2006) Formuvannia ta rozvytok kliuchovykh kompetentsii pidpriemstva [Formation and development of key competencies of the enterprise]. O.O. Bieliaiev. (Eds.). *Formuvannia rynkovoї ekonomiky – The formation of a market economy*. Coll. science. Kyiv nat. econ. Univ. V. Hetman. Kyiv: KNEU, 16. Pp. 171–182. (in Ukrainian)
4. Vartanova O.V. (2015) Formuvannia kompetentsii pidpriemstva u stratehichnomu upravlinni znanniamy [Formation of enterprise competence in strategic knowledge management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, vol. 3, pp. 236–239. (in Ukrainian)
5. Kudenko N.V. (2011) Kliuchovi faktory uspihku v haluzi ta kompetentsii pidpriemstva [Key success factors in the field and competence of the enterprise]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky – The formation of a market economy*. Coll. science. Kyiv nat. econ. Univ. V. Hetman; Kyiv: KNEU, pp. 223–235. (in Ukrainian)
6. Verba V.A. & Hrebeshkova O.M. (2004) Problemy identyfikatsii kompetentsii pidpriemstva [Problems of identification of enterprise competencies]. *Problemy nauky – Problems of science*, no. 7, pp. 23–28. (in Ukrainian)
7. Klyuchevaia kompetentsiia [Key competence] (n.d.). *marketch.ru*. Retrieved from: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_k/klyuchevaya_kompetentsiya (accessed 15 December 2020). (in Russian)
8. Klyuchevye kompetentsyy byznesa [Key business competencies] (n.d.). *znaki-pr.spb.ru*. Retrieved from: <http://znaki-pr.spb.ru/pr-pack/competentions.html> (accessed 8 December 2020). (in Russian)
9. Kokh R. (2004) Stratehiia: kak sozdavat y yspolzovat effektivnuiu stratehiyu [Strategy: how to create and use an effective strategy]. SPb.: Pyter, 320 p. (in Russian)