

ББК 65.050.9(2P)2

УДК 338.2(075.8)

С 56

**Совершенствование институциональных механизмов управления
в промышленных корпорациях** / под ред. В.В. Титова, В.Д. Марковой. – Новосибирск : Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2013. – 352 с.

ISBN 978-5-89665-265-6

Сборник научных трудов посвящён актуальной теме разработки методологического подхода к совершенствованию институциональных механизмов управления промышленными корпорациями. В первую очередь представлены исследования по изменению налоговой системы, промышленной политики. Рассмотрены также проблемы активизации инновационного процесса, развития малого инновационного предпринимательства, формирования стратегии модернизации и др.

Анализируемые в сборнике проблемы представляют интерес не только для научных работников, занимающихся исследованиями в указанном направлении, но и для преподавателей и студентов, специализирующихся в области инновационного, стратегического и производственного менеджмента, для практического использования в управлении фирмами и корпорациями.

ISBN 978-5-89665-265-6



ББК 65.050.9(2P)2

УДК 338.2(075.8)

ISBN 978-5-89665-265-6

© ИЭОПП СО РАН, 2013

© Коллектив авторов, 2013

Полная электронная копия издания расположена по адресу:

http://lib.ieie.su/docs/2013/SovershInstitMehUpr/Sovershenstvovanie_Institucionalnyh_Mekhanizmov_Upravleniya.pdf

В.Д. Маркова

О ПОДХОДЕ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ КОМПАНИИ¹

Определение ключевых компетенций компании помогает понять потенциал её развития и создаёт основу для активного управления самыми ценными ресурсами компании.

Definition of company's key competences helps to understand potential of its development and provides basis of active management of the most valuable resources of the company.

Компетенции компании (организационные компетенции) – специфический ресурс компании, приобретаемый путём коллективного обучения и накопления опыта. Этот ресурс, основанный на использовании технологий, а также знаний, умений и навыков персонала, проявляется в процессе производства, распределения товаров / услуг и представляет ценность для потребителей [1]. Важно подчеркнуть, что компетенции компании – это её накопленный интеллектуальный капитал, который является результатом системного взаимодействия ряда элементов, основным из которых, безусловно, является человеческий капитал.

Американские исследователи К. Прахалад и Г. Хэмел, с которыми связывают развитие компетентностного подхода к формированию стратегии развития компании, предложили использовать термин «ключевые компетенции компании» для обозначения наиболее значимых для компании компетенций, и определили внешние отличительные признаки ключевых компетенций (тест Хэме-ла и Прахалада). По их мнению, отличительными признаками ключевых компетенций относительно потребителей, конкурентов и рынков являются следующие [2]:

(1) *ценность для потребителей*: компетенции определяют особые достоинства конечных продуктов компании и вносят существенный вклад в воспринимаемую потребителями выгоду, которую несут товары компании;

(2) *универсальность*, иными словами, ключевые компетенции обеспечивают компании потенциальный доступ к широкому

¹ Работа выполнена при поддержке РГНФ, проект № 11-02-00483а.

спектру рынков, являясь своего рода трамплином для прыжка в будущее;

(3) *уникальность навыков*, позволяющая дифференцироваться от конкурентов, обеспечивать конкурентоспособность компании. Являясь результатом сложного взаимодействия технологий, навыка и опыта, ключевые компетенции компании практически не воспроизводимы конкурентами.

Затем к этим трём отличительным свойствам, введённым авторами концепции ключевых компетенций, стали добавлять ещё внутренние свойства:

(4) долговечность, степень защиты ключевых компетенций от конкурентов;

(5) устойчивость, под которой стали понимать степень укоренения ключевых компетенций в корпоративную культуру компании, а также устойчивость компетенций при отраслевых изменениях.

Наряду с этим ключевые компетенции предприятия обладают рядом свойств, которые можно использовать как внутренние критерии проверки правильности (адекватности) их выделения:

- критерий *системности*: это система навыков и технологий, опыта и схем взаимодействия компании с партнёрами, которая, с одной стороны, обеспечивает извлечение синергического эффекта, а с другой – является трудно копируемой;
- критерий *времени формирования*: это накопленные компетенции предприятия, то есть процесс их приобретения является длительным, время накопления не поддаётся сжатию;
- критерий *принадлежности*: ключевые компетенции совместно формируются различными подразделениями компании и принадлежат всей компании, а не отдельным товарам, бизнес-единицам или группе людей;
- критерий *использования*: ключевые компетенции используются в производстве многих продуктов, при этом они не подвержены износу, чем больше их используют, тем больше они развиваются и улучшаются, однако «спящие» компетенции устаревают.

Кроме того, для уточнения ключевых компетенций компании было предложено использовать методический принцип от противного: определено, что нельзя считать компетенцией. Компе-

тенция не является продуктом; способностью, которой обладают все конкуренты; единственным умением; чем-то, чем обладает лишь одно подразделение компании.

Однако за двадцать с лишним лет, которые прошли после появления первых работ К. Прахалада и Г. Хэмела, не выработано универсального подхода к выделению (определению) ключевых компетенций компании, сформированы лишь некоторые общие рекомендации относительно данного процесса:

- организовать работу в нескольких группах, чтобы обеспечить разнообразие взглядов, при обязательном участии в этом процессе руководителей высшего уровня;
- описать все компетенции компании адекватными терминами;
- на основе обсуждений и дискуссий достичь согласия между участниками относительно того, являются ли выделенные компетенции ключевыми, и существует ли связь между компетенциями и воспринимаемой потребителями ценностью (выгодой от приобретения товара);
- процесс определения компетенций не должен иметь механистический и формальный характер.

Трудности определения ключевых компетенций компании связаны с тем, что эти компетенции являются эмергентными свойствами компании как сложной системы, которые нельзя вывести из свойств отдельных частей. А эмергентные свойства систем, как отмечает Дж. Гараедаги, являются результатом непрерывных процессов (применительно к ключевым компетенциям – это процессы накопления знаний и опыта, примеч. автора). Такие свойства не поддаются измерению, но можно попробовать понять их как процесс становления в результате взаимодействия нескольких элементов системы [3].

Методические сложности связаны также с тем, что трудно отделить ключевые компетенции от продуктов компании, собрать компетенции в группы, а также отличить ключевые компетенции от неключевых. Помочь в выделении ключевых компетенций компании призваны различные классификации, сравнение компетенций компании с конкурентами на основе принципов бенчмаркинга, технологический аудит и пр.

Отмеченные сложности в сочетании с отсутствием у российских менеджеров навыков работы с компетенциями приводят

к тому, что данный значимый актив компаний практически не используется при разработке их стратегий. Между тем анализ деятельности ряда отечественных компаний показывает, что у них имеются ключевые компетенции, однако они не определены менеджментом компании, соответственно, отсутствует управление ими. Между тем в современных условиях ключевые компетенции компании (если они есть) могут стать основой развития бизнеса и роста его конкурентоспособности.

Многочисленное обсуждение проблемы определения ключевых компетенций компаний со слушателями программы МВА «Стратегический менеджмент» в Новосибирском государственном университете позволило сформировать методический подход к определению (выделению) ключевых компетенций, отправной точкой которого является описание конкурентных преимуществ компании и её продуктов.

Суть конкурентных преимуществ (КП) компании отражает стратегический треугольник конкуренции К. Омае [4], который показывает, что КП формируются на базе сильных сторон компании относительно конкурентов, но эти сильные стороны становятся конкурентными преимуществами, если воспринимаются в качестве таковых потребителями. Сравнительные характеристики этих двух важных понятий – конкурентных преимуществ и ключевых компетенций компании – приведены в табл. 1.

Таблица 1

Сравнение конкурентных преимуществ и компетенций компании

Конкурентные преимущества	Ключевые компетенции компании
<ul style="list-style-type: none"> • оцениваются по сравнению с конкурентами и должны восприниматься потребителями; • для оценки важно встать на место потребителя: что ценно для потребителя? Какую пользу, выгоду он получает? 	<ul style="list-style-type: none"> • результат взаимодействия нескольких элементов компании (её ресурсов, персонала, нематериальных активов, технологий, инфраструктуры и пр.); • оцениваются по внешним (вклад в ценность для потребителей, универсальность и уникальность, долговечность и устойчивость) и внутренним (системность, принадлежность, время и использование) критериям.

Хотя именно компетенции компании обеспечивают конкурентные преимущества её продуктов, а **обратное не верно**, тем не менее мы предлагаем идти от конкурентных преимуществ к компетенциям. Методический приём «движения от обратного», т.е. от конкурентных преимуществ к ключевым компетенциям, существенно облегчает понимание такой сложной сущности, как ключевые компетенции компании.

Предлагаемый подход включает в себя несколько этапов, описанных ниже.

Этап 1. Подготовительный этап.

1.1. Анализ продуктового портфеля компании и выделение товаров-представителей в каждой товарной группе и\или бизнес-единицы компании. В качестве товара-представителя может быть выбран товар, на долю которого приходится наибольший объём продаж в товарной группе (бизнес-единице).

1.2. Формирование рабочих групп по определению ключевых компетенций компании. В каждую группу должны войти специалисты разных служб компании: НИОКР, производства, продаж и маркетинга, финансовых служб. Определение представителей руководства компании, которые будут участвовать в этой работе.

1.3. Определение регламента групповой работы: место работы, сроки и продолжительность, количество этапов. Важно определить, кто будет модератором (ведущим) групповой работы, предпочтительно, чтобы это был консультант, обладающий знаниями в рассматриваемой области и навыками организации обсуждений. Также важно определить, кто будет выступать экспертами в процессе обсуждений итогов групповой работы. Идеальным представляется вариант, при котором экспертами будут представители руководства компании, а также независимые консультанты.

1.4. Подготовка исходных методических материалов. Это краткие материалы по ключевым компетенциям компаний с описанием критериев оценки компетенций, конкретными примерами компетенций известных компаний, а также формы заданий для работы в группах, таблицы для заполнения и другие необходимые материалы.

Этап 2. Работа в группах по описанию конкурентных преимуществ товаров-представителей и формирование на этой основе списка компетенций компании (заполнение табл. 2).

Таблица 2

Список компетенций компании

Товары-представители	Конкурентные преимущества товара (по отношению к товарам конкурентов аналогичной или более низкой ценовой категории)	Компетенции компании (за счёт чего формируются конкурентные преимущества товара)
1.		
2.		
...		

В процессе обсуждения в группе по каждому товару-представителю в таблице фиксируются конкурентные преимущества, а затем компетенции компании.

Этап 3. Обсуждение и выработка согласованного списка компетенций компании.

Каждая группа представляет результаты своей работы, которые фиксируются на доске (плакате, флип-чате и пр.) и являются основой для последующего обсуждения и выработки общего списка компетенций компании.

На данном этапе возможно уточнение и переосмысление зафиксированных конкурентных преимуществ и компетенций компании. Важным аспектом данного этапа является обсуждение компетенций с участием экспертов.

Сформированный список компетенций является основой для последующего этапа групповой работы.

Этап 4. Оценка выделенных компетенций компании по указанным выше критериям по 5-балльной шкале (табл. 3).

Таблица 3

Оценка выделенных компетенций компании

Критерии оценки	Компетенция 1	Компетенция 2	Компетенция 3
Ценность для потребителей			
Уникальность			
Универсальность (основа для развития)			
Долговечность			
Устойчивость			

Этап 5. Обсуждение полученных результатов и уточнение компетенций компании.

Каждая группа представляет свои оценки, которые вносятся в общую таблицу оценок. Последующее обсуждение сформированного и оцененного по критериям списка компетенций направлено на то, чтобы понять, действительно ли эти компетенциями являются ключевыми. На данном этапе целесообразно участие независимых консультантов, которые призваны внести в обсуждение критические нотки, задать «неудобные» вопросы, посеять сомнения. Затем рекомендуется взять тайм-аут для осмысления менеджерами полученных результатов, поскольку в перспективе возможно итерационное повторение ряда этапов групповой работы и обсуждений.

В процессе апробации предлагаемой методики на приборостроительном предприятии Алтайского края был выявлен ряд интересных моментов.

Необходимость уточнения списка конкурентных преимуществ и компетенций компании (этап 3). В процессе обсуждения часть предложений участников переместили из списка конкурентных преимуществ в список компетенций, что свидетельствует о трудности разграничения рассматриваемых понятий, но с другой стороны список конкурентных преимуществ продукции в процессе обсуждения был дополнен.

Отметим, что были зафиксированы все высказывания участников в части конкурентных преимуществ продукции, хотя часть высказываний подверглась критике. Связано это с тем, что окончательное решение о том, что именно является конкурентным преимуществом продукции предприятия, должно формироваться на основе мнений потребителей (конкурентные преимущества должны восприниматься как таковые потребителями).

Также были зафиксированы и уточнены все высказывания участников относительно компетенций завода. В качестве компетенций предприятия, например, были названы технологии литья пластмасс и изготовления оснастки, технология сборки, способность разрабатывать конструкцию новой продукции, культура производства, умение работать на рынке, партнёрство и др.

Необходимость участия экспертов в процессе формировании согласованного списка компетенций компании для оценки на этапе 4.

В процессе работы на предприятии были отобраны три наиболее значимых, по мнению экспертов, компетенции: культура производства; изготовление оснастки и партнёрство (выбор трёх компетенций был связан с тем, что работа велась в режиме обучающего семинара).

Дальнейшее обсуждение компетенций по критериям «ценность для потребителей», «уникальность» и «универсальность» показало, что две выделенные на предыдущем этапе компетенции носят *частный характер* и не отражают всего комплекса способностей предприятия, обеспечивающего привлекательные для потребителей характеристики продуктов.

Так, выделенные на первом этапе технологические компетенции (литье пластмасс, изготовление пресс-форм, позволяющих выпускать пластмассовые корпуса произвольной конфигурации, механообработка, конструирование, качественная сборка) в комплексе формируют способность предприятия осуществлять **полный цикл** серийного производства рассматриваемой продукции: разработка – подготовка производства – собственно, производство и сбыт продукции.

Способность к осуществлению полного цикла разработки и производства продуктов, поддержанная высокой культурой производства, обеспечивает возможности гибкого реагирования предприятия на изменения рыночной конъюнктуры и быстрого внедрения продуктовых инноваций.

Обсуждение такой важной компетенции, как «партнёрство», показало, что для оценки взаимодействия предприятия с различными экономическими агентами необходимо провести более детализированный анализ и уточнение данной компетенции, рассмотрев отдельно способность к развитию связей с каналами распределения (оптовыми и розничными компаниями), с поставщиками, другими важными экономическими партнёрами. Отметим, что развитие партнёрства открывает перед компанией возможность доступа к компетенциям других (внешние компетенции) и увеличения масштабов своей деятельности [5].

Также необходимо более детальное обсуждение, осмысление и, возможно, уточнение компетенции «культура производства».

Иными словами, в процессе оценки компетенций предприятия и их последующего обсуждения произошло уточнение одной компетенции (изготовление оснастки) и постановка проблем относительно других (партнёрство и культура производства).

В заключение отметим, что определение ключевых компетенций компании помогает понять потенциал её развития и создаёт основу для активного управления самыми ценными ресурсами компании. Один из авторов концепции ключевых компетенций Г. Хэмел в более поздних работах утверждает, что ключевые компетенции компании и её стратегические активы (материальные вещи, которыми она владеет и которые являются одновременно и редким, и ценным) формируют трамплин для прыжка в будущее, являются основой радикальных инноваций [6].

Литература

1. **Маркова В.Д., Кузнецова С.А.** Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений. – М. : Инфра-М, 2012. – С. 42.

2. **Хэмел Г., Прахалад К.К.** Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – С. 178–181.

3. **Гараедаги Дж.** Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами: Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. – Минск : Гревцов Паблицер, 2007. – С. 82–83.

4. **Омае К.** Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 80.

5. **Прахалад К.К., Рамасвами В.** Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. – М. : «Олимп-Бизнес», 2006. – С. 196–197.

6. **Хэмел Г.** Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни. – Best Business Books, 2007. – С. 29.