

УДК 338.24  
ББК 65.291.213

*Регион: экономика и социология, 2013, № 2 (78), с. 324–336*

## **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова**

*ИЭОПП СО РАН,*

*Новосибирский национальный исследовательский государственный  
университет*

**И.В. Цомаева**

*Алтайский приборостроительный завод «Ротор»*

### **Аннотация**

Проанализированы отличительные особенности ключевых организационных компетенций. Выявлены сложности их выделения и управления ими на российских предприятиях. Предложен методический подход к выделению ключевых компетенций предприятия и представлены результаты его апробации на приборостроительном заводе.

**Ключевые слова:** предприятия, организационные компетенции, конкурентные преимущества, методика выделения ключевых компетенций

### **Abstract**

The paper analyzes key organizational competences, describes difficulties which any enterprise may face in identifying such competences and control over

them. The paper offers a methodical approach to identifying such competences and tests it on the base of a case study for the instrument engineering facility.

**Keywords:** enterprises, organizational competences, competitive advantages, technique for identifying key competences

С позиций стратегического менеджмента и его современной парадигмы ресурсного подхода важным конкурентным преимуществом предприятия сегодня становится наличие (осознание) его ключевых компетенций. Методическая ценность компетентностного подхода к управлению современным бизнесом заключается в том, что он позволяет лучше понять ограничения, накладываемые на инициативы предприятия имеющимися у него компетенциями, определить рамки стратегического менеджмента.

В научной литературе существуют разные взгляды на понятие «компетенция», часть из них в большей мере относится к знаниям, другая часть – к ресурсам и активам [1–5]. При этом все исследователи признают, что обладателями компетенций могут быть как специалисты предприятия, так и само предприятие, и в этом проявляется двойственность компетенции. В общем виде компетенции предприятия (организационные компетенции, способности) можно определить как *специфический ресурс предприятия, приобретаемый путем коллективного обучения и накопления опыта*. Этот накопленный 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 предприятия являются результатом системного взаимодействия нескольких элементов, и основной из них – это, безусловно, человеческий капитал.

С позиций стратегического менеджмента и инновационного развития компетенции предприятия можно разделить на несколько групп (см. таблицу). Однако при значимости всех видов компетенций особую роль в стратегическом менеджменте играют *ключевые (стержневые) компетенции* предприятия, под которыми понимаются наборы взаимосвязанных навыков и технологий, обеспечивающие получение уникальных результатов и вносящие наибольший вклад в воспри-

### Классификация организационных компетенций предприятия

Вид компетенций	Характеристики компетенций
Ключевые, стержневые компетенции	Присущи конкретному предприятию; трудны для имитации конкурентами; требуют поддержания и развития (накопление опыта, управление знаниями)
Обеспечивающие, поддерживающие, поверхностные компетенции	Присущи всем предприятиям отрасли (имеют родовой характер); систематизированы, подвержены имитации; легко приобретаются, но легко и теряются
Возникающие (новые) компетенции	Появляются в быстро развивающихся сферах знаний и технологий; обеспечивают потенциальные возможности развития новых направлений бизнеса и освоения новых рынков
Рутинные компетенции	Необходимы всем компаниям отрасли; могут передаваться на аутсорсинг

нимаемую потребителем ценность. Можно сказать, что это коллективные *знания* предприятия, направленные на *координацию* его разнотипных производственных навыков и *связывание* воедино множества технологических процессов. По мнению авторов концепции ключевых компетенций Г. Хэмела и К. Прахалада [2], ключевые компетенции предприятия можно рассматривать в качестве клея, который скрепляет все компоненты бизнеса, и одновременно как движущую силу в развитии новых направлений бизнеса.

В отраслях со сложными продуктами и производственными процессами высока доля *поддерживающих компетенций*, которые необходимы для развития кооперации и партнерства, особенно с поставщиками комплектующих, материалов и оборудования. В условиях высокой изменчивости внешней среды бизнеса, обострения конкуренции во времени, необходимости быстрой адаптации предприятия к изменениям спроса наиболее эффективным способом получения данных компетенций становится приобретение лицензий и развитие стратегических альянсов с партнерами.

С точки зрения инновационного развития предприятий важным фактором становится работа с *возникающими компетенциями*, связанными с новыми сферами знаний и технологий. В сочетании с существующими компетенциями предприятия возникающие компетенции могут создать базу для выпуска новых высокотехнологичных продуктов, для формирования новых рыночных ниш и стандартов потребления [6–8]. Именно возникающие компетенции, примерами которых являются компетенции в сфере IT-технологий, использования новых материалов и проч., могут обеспечить долгосрочную конкурентную уникальность предприятий.

Что касается *рутинных компетенций*, то современной тенденцией развития бизнеса является их передача на аутсорсинг.

Мировая практика бизнеса демонстрирует примеры успешных наукоемких компаний – технологических лидеров, которые во главу угла корпоративной стратегии ставили развитие существующих ключевых компетенций и одновременно использование открывающихся технологических и рыночных возможностей для формирования новых (возникающих) компетенций. Иными словами, управление компетенциями предприятия в современных условиях становится важным фактором развития предприятия и роста его конкурентоспособности.

Однако обсуждение проблем выделения компетенций предприятий и управления ими с менеджерами-практиками, обучающимися по программам MBA и дополнительного профессионального образования в Новосибирском государственном университете, свидетельствует о значительных методических трудностях, с которыми сталкиваются менеджеры российских предприятий при осмыслении и выделении организационных компетенций. Методические сложности в сочетании с отсутствием у российских менеджеров навыков работы с компетенциями приводят к тому, что этот значимый актив предприятий практически не используется при разработке их стратегий, в том числе и стратегий инновационной деятельности.

Методическую помощь менеджерам в осмыслении ключевых компетенций предприятия может оказать описание их свойств и отличительных особенностей. Считается, что ключевые компетенции дол-

жны обладать следующими **внешними** отличительными признаками относительно потребителей, конкурентов и рынков:

- ценность для потребителей. Компетенции определяют особые достоинства конечных продуктов предприятия, которые обеспечивают воспринимаемую потребителями выгоду;
- уникальность навыков, позволяющая отличаться от конкурентов, обеспечивать конкурентоспособность предприятия. Считается, что ключевые компетенции предприятия практически не воспроизводимы конкурентами, так как представляют собой сложное взаимодействие технологий, навыков и опыта;
- универсальность. Компетенции обеспечивают предприятию потенциальный доступ к широкому спектру рынков, они – трамплин для прыжка в будущее. (Так, ключевые компетенции компании «Сапон» в области прецизионной механики, оптики и микроэлектроники обеспечили ей доступ к рынкам копиров, принтеров, сканеров, фото- и видеокамер, при этом ценность для потребителей заключается в передаче и сохранении изображений.)

К этим трем отличительным свойствам, установленным авторами концепции ключевых компетенций Г. Хэмелом и К. Прахаладом, стали добавлять еще два: долговечность, которая определяется степенью защиты ключевых компетенций от конкурентов, и устойчивость, под которой понимают степень укоренения ключевых компетенций в корпоративную культуру предприятия.

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

- это система навыков и технологий, опыта и схем взаимодействия (партнерства) предприятия, которая, с одной стороны, обеспечивает извлечение синергического эффекта, а с другой – является труднокопируемой;
- это накопленные компетенции предприятия, т.е. процесс их приобретения является длительным, время накопления не поддается сжатию;

- они совместно формируются различными подразделениями предприятия и принадлежат всему предприятию, а не отдельным товарам, бизнес-единицам или группе людей;
- основа компетенций компании настолько общая, что изменения в отрасли не приводят к их ликвидации;
- ключевые компетенции не подвержены износу: чем больше их используют, тем больше они развиваются и улучшаются. Однако «спящие» компетенции устаревают.

Кроме того, для уточнения ключевых компетенций предложено использовать методический принцип от противного: определено, что нельзя считать компетенцией. Компетенция не является: продуктом; способностью, которой обладают все конкуренты; единственным умением; чем-то, чем обладает лишь одно подразделение предприятия. Важно отметить, что определение ключевых компетенций предприятия не основывается на отраслевых нормах, – скорее наоборот, лучшие предприятия постоянно нарушают эти нормы, изменяя структуру отрасли, правила конкуренции, отраслевые стандарты и проч.

Однако за более чем 20 лет, которые прошли после появления первых публикаций К. Прахалада и Г. Хэмела, не выработан универсальный подход к выделению (определению) ключевых компетенций предприятия. Сформулированы лишь некоторые общие шаги данного процесса, которые предполагают, во-первых, описание всех компетенций предприятия адекватными терминами; во-вторых, достижение согласия относительно того, какие навыки заложены в компетенции; в-третьих, установление (осознание) связи между компетенцией и воспринимаемой потребителями ценностью (выгодой). Трудности выявления компетенций предприятия связаны с тем, что сложно отделить ключевые компетенции от продуктов предприятия, собрать компетенции в группы, а также отличить ключевые компетенции от неключевых. Помочь в выделении ключевых компетенций предприятия могут различные классификации, сравнение с конкурентами на основе принципов бенчмаркинга, технологический аудит и проч.

Для выделения организационных компетенций предприятия мы разработали методический подход, основанный на групповой работе

специалистов предприятия совместно с экспертами. Отправной точкой является описание конкурентных преимуществ предприятия и его продуктов. Подход включает в себя несколько этапов.

На первом, подготовительном, этапе проводится анализ продуктового портфеля предприятия и определяются товары-представители для дальнейшей работы с ними в группах. Формируются рабочие группы из специалистов предприятия. Определяется регламент работы и готовятся методические материалы. На втором этапе – этапе групповой работы по заданному регламенту описываются конкурентные преимущества выделенных продуктов и на этой основе формируется список компетенций предприятия. Хотя именно компетенции предприятия обеспечивают конкурентные преимущества его продуктов, а обратное неверно, тем не менее мы предлагаем идти от конкурентных преимуществ продуктов к компетенциям предприятия. На третьем этапе – этапе обсуждения выделенных в процессе групповой работы компетенций предприятия формируется согласованный список компетенций. На четвертом этапе проводится оценка выделенных компетенций предприятия по внешним и внутренним критериям по 5-балльной шкале. Обсуждение полученных результатов, уточнение компетенций предприятия и определение его стержневых продуктов осуществляются на последнем, пятом, этапе.

Еще раз подчеркнем, что знание ключевых компетенций помогает понять потенциал развития предприятия, служит основой для разработки инновационной стратегии развития.

Практически все рынки, на которых работает алтайский приборостроительный завод «Ротор», являются зрелыми, высококонкурентными, с большим количеством российских и иностранных участников, широким спектром предлагаемых устройств и разнообразными каналами распространения продукции. Для успешной работы на таких рынках предприятие должно обладать конкурентными преимуществами, удачно позиционировать себя в глазах потребителей, наблюдать за конкурентами и гибко реагировать на изменения внешней среды. Гибкую реакцию и динамизм развития предприятия во многом обеспечивают его организационные компетенции.

Для выделения ключевых компетенций завода в производстве товаров народного потребления был подготовлен и проведен со специалистами завода практико-ориентированный семинар.

На подготовительном этапе сформированы две группы участников семинара, в каждую из которых вошли ведущие специалисты завода: эксперты по производству, НИОКР, продажам, маркетингу и финансам. Также на подготовительном этапе был проведен анализ продуктового портфеля завода, который включает три группы товаров, и внутри каждой группы выделено по одному товару-представителю. В качестве таких товаров были выбраны электромясорубки, медицинские ингаляторы и автоматические пускозарядные устройства для автомобилей.

В соответствии с предложенной методикой по каждому из выделенных продуктов в процессе обсуждения были описаны его конкурентные преимущества по отношению к товарам-конкурентам, а также компетенции завода, обеспечивающие эти конкурентные преимущества. В ходе обсуждения был уточнен список конкурентных преимуществ: часть предложений 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 относительно конкурентных преимуществ продукции, хотя часть высказываний подверглась критике. Связано это с тем, что окончательное решение о том, что именно является конкурентным преимуществом продукции завода, 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 завода были названы, в частности, технологии литья пластмасс и металла, качество процесса сборки, технология изготовления оснастки, способность разрабатывать конструкцию бытовой техники, умение работать на рынке, техника продаж, партнерство и другие навыки и технологии.



Для последующей более детальной оценки были отобраны три наиболее значимые, по мнению экспертов, проводивших данный семинар, компетенции: культура производства, изготовление пресс-форм для литья пластмасс (изготовление оснастки) и партнерство. 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. Другие же выделенные на первом этапе технологические компетенции (литье пластмасс, литье металла, 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 – 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 «партнерство», показало, что для оценки взаимодействия завода 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, с другими важными экономическими партнерами.

В целом можно констатировать, что в результате групповой работы специалистов завода в соответствии с предложенной нами методикой и последующего уточнения были определены три ключевые компетенции, которыми обладает предприятие: **культура производства, полный цикл изготовления и партнерство.**

Дальнейшее обсуждение дерева компетенций показало, что несмотря на наличие у предприятия ключевых компетенций, по направлению товаров народного потребления отсутствуют *стержневые продукты*\*, различные элементы продуктового портфеля завода представляют собой небольшие семейства («кустики») продуктов, выбор которых на первый взгляд достаточно случаен. Однако оказалось, что сложившаяся ситуация имеет исторические корни. В недалеком прошлом стержневым продуктом, объединяющим различные направления бизнеса предприятия, являлся электродвигатель. К сожалению, в новых экономических условиях двигатели завода «Ротор» не выдержали ценовой конкуренции с продукцией КНР, и теперь «сердце» продукта – двигатель поставляется из Китая, т.е. можно сказать, что стержневой продукт передан на аутсорсинг. Такая исторически сложившаяся ситуация порождает вопрос о том, может ли предприятие успешно заниматься производством и распространением продукции массового спроса в отсутствие стержневых продуктов, на базе которых развиваются различные инновационные и модифицированные продукты, в том числе обеспечивающие проникновение на новые товарные рынки.

По нашему мнению, в сложившейся ситуации для успешной работы завода «Ротор» на потребительском рынке необходимо развивать *динамические способности*. В теории стратегического менеджмента динамические способности трактуются как «потенциал компании в интеграции, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро меняющейся среде» [4]. Концепция динамических способностей исходит из того, что ключевым ресурсом успешных компаний является их *интеллектуальный капитал*, обеспечивающий способности к более быстрым действиям по распознаванию новых рыночных возможностей и конкурентных угроз и к адаптации продуктового ряда и методов его продвижения на рынок к новым вызовам внешней среды.

---

\* Стержневой (ключевой) продукт – это обычно промежуточное звено между ключевой компетенцией компании и ее конечным продуктом [2, с. 188]. Чаще всего компании стараются *продавать* свой ключевой продукт другим компаниям, в том числе и конкурентам.

Анализ показал, что в настоящее время наиболее актуальными для завода «Ротор» являются динамические способности в части организации маркетинга и сбыта, в том числе развитие партнерства с ключевыми участниками сбытовых цепочек. В современной экономике именно на рынках потребительских товаров наиболее ярко проявляется изменение ролей участников в цепочке производство – торговля. Развитие технологий сбыта в части формирования розничных сетей, системы мерчендайзинга, внедрения систем управления ассортиментом и логистикой товаропотоков, универсальных кодов продуктов (штрих-кодов), дисконтных карт и других новшеств дало торговле стратегически важные преимущества во взаимоотношениях с производителями потребительских товаров. Такими преимуществами являются маркетинговое знание рынка, близость к потребителям и возможность влияния на поведение и выбор покупателей. В этих условиях именно торговля формирует, а часто и диктует ключевые параметры заказов для производителей в части цены, упаковки, сроков поставки, инновационных характеристик продукции и проч.

Работа на таких рынках требует немалых маркетинговых усилий со стороны производителей, включая марочную политику, стимулирование сбыта, а главное – развитие маркетингового мышления. Проявляется это в том, что фиксация рыночных позиций производителя в современной экономике достигается не столько через технические и функциональные характеристики выпускаемой продукции (хотя их важность никто не отрицает), сколько через ее визуальное оформление и смысловое наполнение, которые создаются в промышленном дизайне, рекламе, выстраивании связей с общественностью, продвижении данной продукции определенными сбытовыми организациями (торговыми сетями). Поэтому среди факторов конкурентоспособности продукции на современном рынке все большую роль играют факторы, которые создаются не в производственно-технологических процессах, а в сфере разработки, оформления и продвижения продукции. Это дизайн продукта, уникальная история продукта или компании, принадлежность к определенному бренду, в том числе к бренду торговой сети.

Анализ вторичной информации и экспертный опрос представителей розничных сетей, торгующих бытовой техникой, показали, что на

отечественном рынке бытовой техники бренды производителей значимы для потребителей крупной бытовой техники (телевизоры, холодильники, стиральные машины и т.д.). Что касается мелкой бытовой техники, особенно представленной в низком ценовом сегменте, к которой относятся электромясорубки и другая выпускаемая заводом «Ротор» продукция, то в подавляющем большинстве ситуаций потребители делают выбор в местах покупки, ориентируясь на рекомендации продавцов и дизайн продукции. Такое поведение потребителей объясняется многими причинами: функциональной схожестью продукции, многообразием представленных названий, которые в большинстве своем не известны покупателям и не несут для них никакой дополнительной информации, сравнительно низкой ценой относительно дорогих импортных аналогов, представленных в более высоких ценовых сегментах.

Именно поэтому в данной товарной категории появляются товары под частными торговыми марками (марками продавца). В развитых странах, по экспертным оценкам, товары, произведенные под частными торговыми марками, завоевали до 30% рынка массовых товаров. В России в сфере бытовой техники, например, под частными торговыми марками производится техника для розничной сети «Эльдорадо».

Соответственно, российским производителям бытовой техники и других потребительских товаров предстоит сложный процесс изменения философии бизнеса. От производственного подхода «развитие технологий и продуктов», который в современной экономике чаще всего уместен для лидеров рынка и для специализированных контрактных производств, каким является производство спецтехники на заводе «Ротор», следует перейти к маркетинговому подходу «развитие рыночных позиций предприятия». Технологические решения призваны обеспечивать операционную эффективность бизнеса, его лидерство по издержкам в производстве потребительских товаров, а маркетинг – активное развитие рыночных позиций производителя через укрепление его партнерских связей с розничными сетями. Именно такая смена стратегии в производстве потребительских товаров может обеспечить долгосрочную конкурентоспособность предприятия.

Отметим, что следуя этим рекомендациям, завод «Ротор» существенно усилил кадровый потенциал отдела маркетинга, где совместно с конструкторским отделом ведутся работы по совершенствованию дизайна и эксплуатационных характеристик товаров народного потребления, реализуются меры по развитию и диверсификации каналов сбыта.

Итак, предлагаемый методический подход к выделению ключевых компетенций предприятия позволяет системно подойти к определению направлений его развития, акцентируя внимание на стержневых продуктах предприятия либо на развитии его динамических способностей в части формирования партнерских сетей.

## Литература

1. **Маркова В.Д., Кузнецова С.А.** Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений. – М.: Инфра-М, 2012. – 325 с.
2. **Хэмел Г., Прахалад К.К.** Конкурируя за будущее: Создание рынков завтрашнего дня: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2002. – 288 с.
3. **Гурков И.Б.** Стратегия и структура корпорации. – М.: Дело, 2006. – 320 с.
4. **Тис Д.Дж., Пизано Г., Шуен Э.** Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер.: Менеджмент. – 2003. – № 4. – С. 133–183.
5. **Кузнецова С.А., Маркова В.Д.** Компетенции компаний в экономике знаний // Вестник Новосибирского государственного университета. Сер.: Социально-экономические науки. – 2008. – Т. 8, вып. 2. – С. 140–145.
6. **Кузнецова С.А.** Стратегия технологических и продуктовых инноваций: факторы и инструменты формирования // Вестник Новосибирского государственного университета. Сер.: Социально-экономические науки. – 2012. – Т. 12, вып. 1. – С. 55–58.
7. **Титов В.В.** Оценка эффективности реализации инновационного потенциала предприятия на основе прироста его рыночной стоимости // Регион: экономика и социология. – 2011. – № 4. – С. 230–241.
8. **Цомаева И.В.** Совершенствование управления инновационной деятельностью промышленного предприятия // Регион: экономика и социология. – 2011. – № 1. – С. 268–274.

*Рукопись статьи поступила в редколлегию 21.01.2013 г.*

© Маркова В.Д., Кузнецова С.А., Цомаева И.В., 2013