

Модель управления компетенциями при реализации стратегии диверсификации на промышленном предприятии

*Сумской государственный университет
Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ»*

Рассмотрены особенности формирования программы диверсификации с учетом компетенции организации и ее сотрудников. Выявлены проблемы и способы осуществления диверсификации на предприятиях энергомашиностроения. Описаны преимущества использования управления компетенциями при реализации стратегии диверсификации. Предложена модель управления компетенциями при реализации стратегии диверсификации на предприятии. Описаны механизмы взаимодействия основных компонентов процесса управления компетенциями на предприятии.

Ключевые слова: стратегия диверсификации, конкурентоспособность, управление компетенциями, ключевая компетенция, профиль компетенций, проекты и программы диверсификации.

Введение

Современные предприятия вынуждены функционировать в условиях быстроменяющейся внешней среды и острейшей конкуренции. В таких условиях приходится работать и предприятиям энергомашиностроения Украины. Одной из серьезных проблем отечественных энергомашиностроителей является их разобщенность, которая не позволяет в полной мере реализовывать свой потенциал, как на внутреннем, так и на внешних рынках, особенно учитывая участвовавшие попытки получения контроля над ведущими предприятиями отрасли.

Кроме того, основными факторами, препятствующими дальнейшему развитию предприятий являются: нехватка инвестиций и недостаточное финансирование НИОКР; повышенный износ и технологическое отставание производственного оборудования; нехватка квалифицированных кадров. Из-за отсутствия достаточных инвестиций, срывов финансирования принятых программ все имеющиеся ресурсы отечественного энергетического машиностроения сконцентрированы на решении текущих проблем и мало что делается на стратегическую перспективу. А это значит, что Украина может утратить имеющиеся сегодня позиции в разработке передовых технологий и в производстве наукоемкой продукции энергомашиностроения.

В то же время одним из важнейших инструментов развития предприятия, возможности которого можно использовать более результативно, является диверсификация производства. Это обусловлено тем, что она влияет не только на изменение показателей деятельности предприятия, но и преследует цель эффективного использования потенциала всех его бизнес-единиц.

Анализ мирового рынка энергомашиностроения показал, что он характеризуется нарастанием конкурентной борьбы со стороны известных западных фирм, предлагающих комплектное высококачественное оборудование, в том числе при активной государственной поддержке и гарантиях. При этом среди крупных энергомашиностроительных корпораций реализующих свои программы

диверсификации проходят процессы слияний и поглощений (например, Alstom с ABB и Siemens с Westinghouse), результатом которых становится более эффективное финансирование НИОКР и появление на рынке компаний, способных поставлять всю линейку продукции. Действительно, наукоемкое машиностроение постоянно требует внедрения инновационных технологий, обновление устаревших производственных мощностей, а значит поиск средств и возможностей реализации этих проектов развития – создания новой техники и технологий, модернизации производства и др. – совместно с основными проектами из портфеля заказов предприятия.

Вместе с тем, в сложившейся ситуации, необходимо учитывать, что конкурентные преимущества определяются не только технологией промышленного производства и прочими составляющими, но и способностью предприятия мобилизовать и использовать дефицитные сейчас квалифицированные человеческие ресурсы. И чем выше квалификация и шире набор профессиональных навыков и знаний сотрудника, тем выше риск снятия такого специалиста с какого-либо проекта, и тем сложнее оперативная интеграция его знаний и умений в другой проект.

Многочисленные исследования последних лет в области стратегического менеджмента показывают, что успех в решении этих задач сильно зависит от эффективности процесса управления компетенциями. Рассматривая при этом как компетенции предприятия, так и компетенции сотрудников, одну из проблем на данном этапе составляет разработка методов и моделей управления компетенциями с учетом синхронизации личных целей сотрудников с корпоративными целями в едином процессе стратегического развития предприятия.

1. Анализ последних исследований и публикаций

Под компетенциями понимаются особого свойства информационные ресурсы, содержащие опыт, знания и навыки о способе организации и управления ресурсами и бизнес-процессами (способностями организации) для достижения поставленных целей, носителем которого индивидуально или коллективно являются работники [1]. Ключевой называется компетенция высшего порядка, участвующая в создании наибольшей потребительной стоимости, являющаяся коллективным знанием, позволяющим организовывать и управлять использованием других компетенций и способностей (бизнес-процессов), тем самым создающим дополнительную потребительную стоимость.

Во многих работах посвященных вопросам компетенций внимание исследователей концентрируется на индивидуальном и организационном обучении, использовании и передачи сотруднику компетенций, а также расширении и сохранении при этом ключевой компетенции предприятия [2]. Соответственно компетенции, рассматриваются на разных уровнях: личностные (профессиональные и ролевые) и организационные (функциональные, стратегические и ключевые) компетенции.

В работе [3] делается вывод о том, что успех компании в конкурентной борьбе зависит от трех базовых групп факторов: внутренние компетенции; внешние компетенции и динамические способности предприятия. Под динамическими способностями здесь понимаются инновационный потенциал, возможность быстрой адаптации к изменениям на рынке и управление знаниями.

При этом как утверждается в [4] выявление ключевой компетенции должно происходить только на основании идентификации всех функциональных составляющих внутренних и внешних компетенций. Идентификация ключевой компетенции предприятия предполагает здесь трансформацию структурных составляющих стратегического планирования в зависимости от этапов и фаз развития предприятия.

В работе [5] проведен анализ типовых моделей управления компетенциями, а также рассмотрены основные механизмы, направленные на интеграцию компетенций при слиянии и поглощении компаний, как одного из направлений диверсификации.

2. Постановка задачи исследования

Проведенный анализ, а также рассмотренные выше особенности, позволяют сформулировать цель данной работы, которой является исследование вопросов, связанных с формированием и планированием реализации программы диверсификации предприятия с учетом согласованного управления компетенциями предприятия и сотрудников.

В процесс управления компетенциями мы включаем следующее: выявление и описание компетенций, необходимых для успешного стратегического развития организации; формирование профилей компетенций различных специалистов и уровней персонала; разработка моделей компетенций в соответствии с направлениями и целями развития бизнеса организации; сопоставление профилей специалистов и требований к компетенциям со стороны проектов; планирование обучения и развития персонала и найма новых сотрудников на основании разработанных модели и профилей компетенций; контроль, развитие и трансфер компетенций при реализации проектов и программ диверсификации предприятия.

3. Концепция формирования программы диверсификации с учетом компетенций

Стратегическое управление программами диверсификации на предприятии должно быть основано на внутренних и внешних компетенциях, предполагающих взаимосвязанный набор знаний, навыков, способностей и технологий которые придают уникальность деятельности промышленного предприятия и позволяют добиться устойчивого конкурентного преимущества на рынке, что дает возможность предприятию наилучшим образом использовать свой интеллектуальный потенциал (в том числе, профессиональные и ролевые компетенции сотрудников) и новые технологии.

Концепция формирования программы диверсификации с учетом компетенций предприятия представлена на рис. 1.

Первоначально предприятие обладает рядом внутренних и внешних компетенций и принимает решение о реализации программы диверсификации. В первую очередь для предприятий энергетического машиностроения имеет смысл рассмотреть родственной диверсификации. Родственная стратегия диверсификации строится на основе стратегических соответствий цепочек производственных, технологических и бизнес-процессов. Т.е., стратегия родственной диверсификации будет иметь место тогда, когда проекты,

планируемые к реализации, имеют общие процессы по различным направлениям деятельности. Стратегические соответствия можно выявить в любом звене цепочки процессов: в НИОКР и технологиях, в цепочке поставок, отношениях с поставщиками, в производстве, продажах и маркетинге, в распространении, в административных функциях.

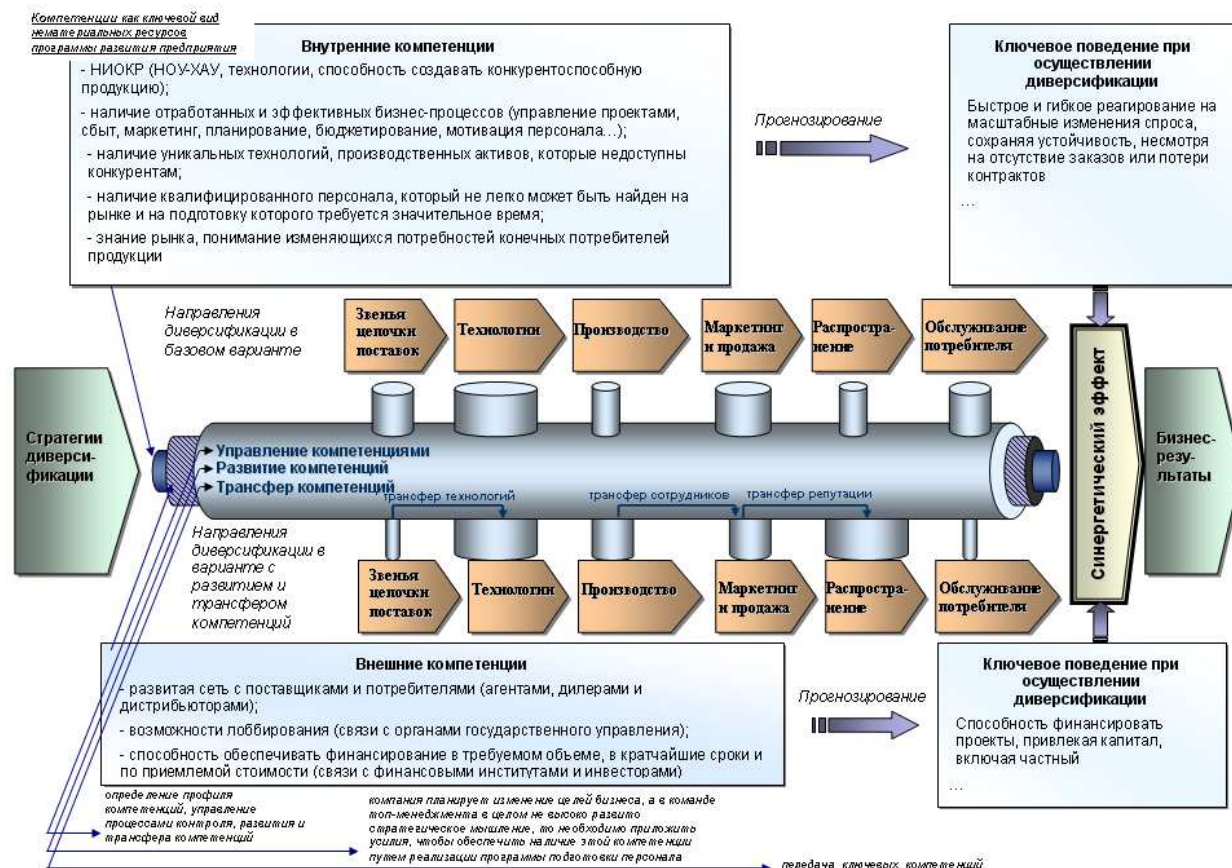


Рис. 1. Концепция формирования программы диверсификации с учетом компетенций предприятия

Так, например, диверсификация, при которой предприятия совместно используют технологии и технологические ноу-хау, создает ценные конкурентные преимущества: сокращение издержек на НИОКР, ускорение выведения на рынок новых товаров, использование новых технологических достижений предприятия для реализации новых проектов и программ (разработка новых технологий занимает несколько лет и один из способов внедрить их в производство в сжатые сроки – приобрести эти технологии у иностранных конкурентов в обмен на собственные акции. Примером этому является покупка 25% акций российских «Силовых машин» концерном Siemens в 2006 г. и партнерство «ЭМАльянса» и французской Alstom).

Предприятия со стратегическим соответствием цепочек поставок могут повысить свою эффективность за счет обмена опытом в организации снабжения и заключение разного рода союзов с общими партнёрами (например, увеличение в свое время российским холдингом ОАО ОМЗ размера своего бизнеса, за счет покупок инвестиционно привлекательных предприятий за рубежом – Skoda Steel и Skoda JS).

В производственных процессах есть возможность распространения в рамках портфеля проектов опыта высококачественного производства и снижения производственных издержек, налаженной системы поставок «точно в срок», подготовки и стимулирования работников.

Если отбираются проекты с каналами распространения, которые совпадают с каналами предприятия, то можно достичь значительного снижения издержек за счет использования общей системы распространения. Аналогичные преимущества имеют место и в системах маркетинга и продаж.

Таким образом, родственная диверсификация позволяет превратить элементы стратегического соответствия в конкурентное преимущество. Более того, диверсифицированное предприятие, имеющее ряд проектов, которые стратегически соответствуют основным направлениям деятельности предприятия, дает более высокие показатели прибыли, чем дали бы те же подразделения, работая по отдельности.

Возможен путь и неродственной диверсификации, когда предприятие инвестирует капитал в проекты других отраслей, которые представляются им прибыльными. В этом случае не требуется формировать портфель проектов со стратегическими соответствиями.

Анализируя зарубежный опыт создания таких объединений на основе диверсификации в энергомашиностроении необходимо отметить, что создаваемая корпорация не ограничивается только производственными активами. В ее работе непосредственно участвуют финансовые и страховые институты, поскольку без них зачастую структура предприятия энергомашиностроения не бывает конкурентоспособной. Объясняется это тем, что контракты исчисляются в десятках, а то и сотнях миллионов долларов. При этом заказчик, как правило, требует авансирования затрат в размере 15-20%. Ни один украинский завод сегодня не обладает достаточным объемом свободных средств, чтобы соответствовать таким требованиям. Т.е. энергомашиностроительная корпорация должна иметь все черты классической финансово-промышленной группы. Наряду с производственными активами она должна иметь научную базу в виде профильных НИИ, банки, широкую сеть дилерских организаций, а также мощный управленческий блок.

Рассмотрев особенности родственной и неродственной диверсификации на предприятиях энергомашиностроения, посмотрим какие преимущества дает использование управления компетенциями при реализации стратегии диверсификации.

Во-первых, знание предприятием своих компетенций позволяет наиболее точным образом выбрать направления диверсификации с наибольшей эффективностью и прибыльностью.

Во-вторых, компетенции дают возможность получить прогнозируемое ключевое поведение предприятия при осуществлении диверсификации, что является особенно важным.

Как видно из рис.1 в этом случае задействуются механизмы управления, развития и трансфера компетенций, которые позволяют перейти от диверсификации в ее базовом варианте к варианту с учетом компетенций. В этом случае различные механизмы, реализуемые в процессе управления компетенциями (например, обучение недостающим компетенциям, трансфер сотрудников, технологий, репутации) позволяют достичь положительных синергетических эффектов.

4. Модель управления компетенциями

Таким образом, для успешной конкуренции необходимо сформулировать все внутренние и внешние компетенции предприятия и выделить ключевые. Компетенция организации – набор взаимосвязанных знаний, навыков, способностей и технологий, обеспечивающий ей эффективное решение определенных задач, ситуаций.

Также существуют и личностные компетенции – набор личностных качеств сотрудников, их знаний, навыков, мотивации, потенциала. Объекты личностных компетенций – сотрудники, должности. Компетенции сотрудников, как правило, являются логическим следствием ключевых компетенций предприятия, бизнес-стратегии и обеспечивающих их реализацию бизнес-процессов и проектов. Так при планировании проектов развития предприятия на этапе назначения человеческих ресурсов на работы происходит формулирование потребности в человеческих ресурсах, выраженное в описании необходимых в проекте компетенций. С другой стороны личностные компетенции – фундамент для компетенций предприятия.

Модель управления компетенциями на предприятии представлена на рис. 2.

Эффективность и результативность деятельности предприятия достигается в результате реализации организационных и личностных компетенций. С этой точки зрения процесс управления компетенциями включает:

- оценка, выявление и описание компетенций, необходимых для успешного стратегического развития организации;
- формализация целей стратегии развития предприятия на основе внутренних и внешних компетенций, их перевод в форму показателей (*Key Performance Indicators*, KPI) достижения поставленных стратегических целей развития предприятия на основе ключевых компетенций;
- оценка и формирование профилей компетенций различных специалистов и уровней персонала;
- разработка моделей компетенций в соответствии с направлениями и целями развития бизнеса организации;
- сопоставление профилей специалистов и требований к компетенциям со стороны проектов, определение «разрывов»;
- планирование обучения и развития персонала и найма новых сотрудников на основании разработанных модели и профилей компетенций;
- контроль, развитие и трансфер компетенций при реализации проектов и программ диверсификации предприятия.

Одна из основных ролей отводится адаптации модели компетенций запросам бизнеса, что обусловлено непрерывным совершенствованием как существующих бизнес-процессов (*Business Process Management*, BPM), так и разработкой и внедрением проектов создания нового бизнеса на основе инструментов проектного менеджмента (*Project Management*, PM). При этом на основе текущего состояния бизнес-процессов предприятия формулируются должностные требования, которые в свою очередь являются базой для управления компетенциями. Кроме того, при планировании проектов программы диверсификации на этапе назначения человеческих ресурсов на работы происходит формулирование потребности в человеческих ресурсах, также выраженное в описании необходимых в проекте компетенций.

При этом анализ бизнес-процессов, которые являются стратегически важными, их добавленной стоимости, позволяет перейти к связанным с ними ключевым корпоративным компетенциям. Применительно к BPM знания о бизнес-процессе – это необходимый (минимальный) и достаточный набор сведений, на основе которых подготовленные специалисты могут выполнить данный бизнес-процесс. Именно знания о том, как разворачивать, организовывать и управлять бизнес-процессами в различных ситуациях и наиболее эффективно и составляют компетенции предприятия.

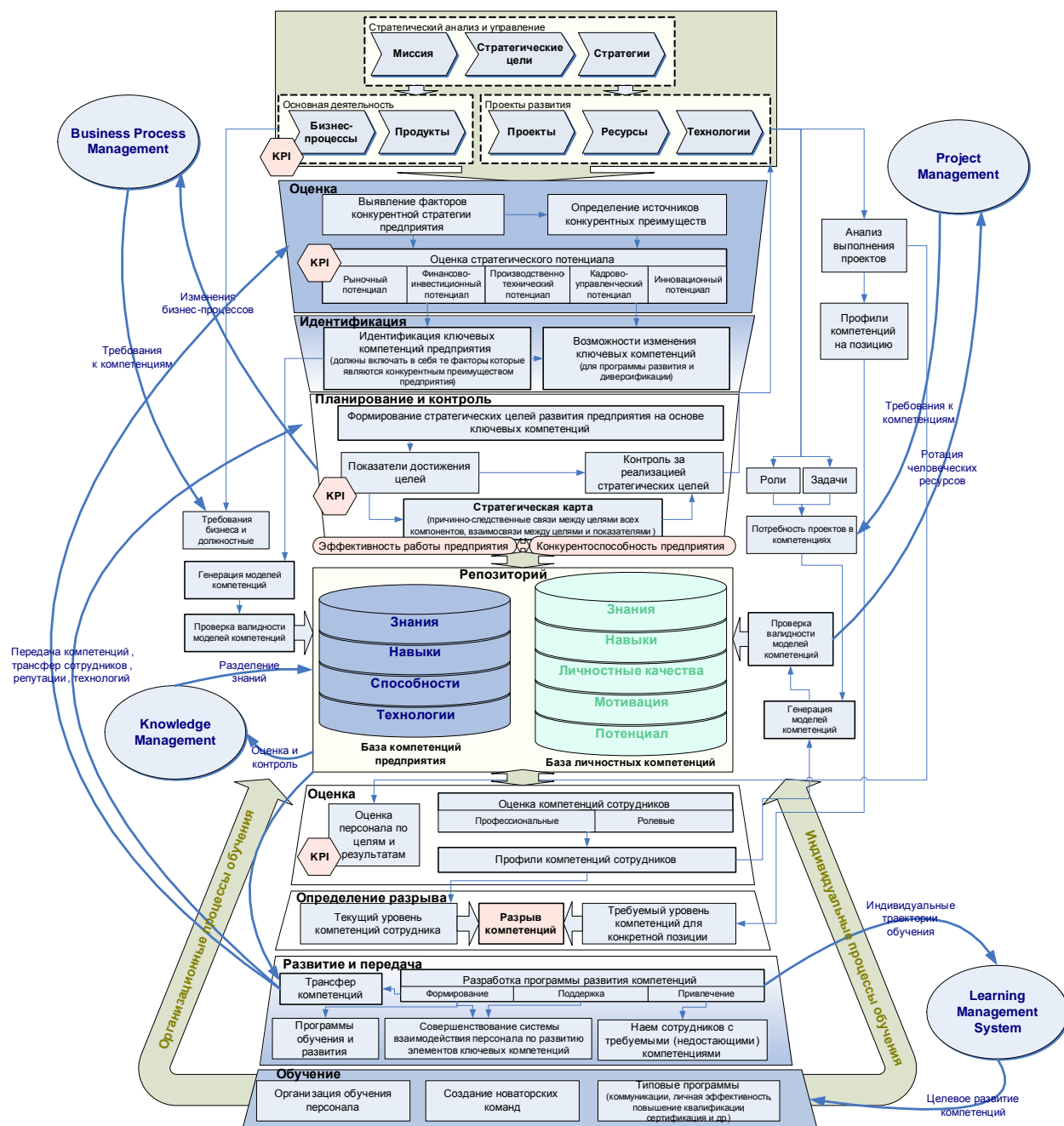


Рис. 2. Модель управления компетенциями на предприятии

Управление знаниями (*Knowledge Management, KM*) – процесс создания условий для выявления, сохранения и эффективного использования знаний и

информации в организации и ее окружении, частью которых как раз и являются компетенции предприятия и сотрудников.

Компетенции сотрудников описываются в виде набора требований к их знаниям, навыкам и качествам для определенной функции, должностной позиции или роли в проекте. Если профессиональные навыки, знания и личностные качества специалиста совпадают с требованиями к компетенции для определенной должности, или задачи, то соответствующая работа, при прочих благоприятных обстоятельствах, может выполняться таким специалистом качественно и эффективно.

Стратегия управления знаниями при этом направлена на своевременное предоставление нужных знаний тем специалистам организации и окружения, которым эти знания необходимы для того, чтобы повысить эффективность деятельности организации. Эти действия производятся на основе репозитория компетенций, являющимся центральным звеном всей системы.

Таким образом, используя данный репозиторий, сотрудники самостоятельно могут контролировать, адаптировать и развивать свои индивидуальные компетентности, а компания – свой совокупный набор организационных компетенций. Это в свою очередь требует решения вопросов синхронизации личных целей сотрудников с корпоративными целями.

Эффективное решение этой задачи оказывается возможным благодаря использованию концепции *Balanced Scorecard* и возможности построения стратегической карты с описанием всей причинно-следственной цепочки формирования личностных и организационных компетенций для достижения эффективности и результативности деятельности предприятия. Передача компетенций между сотрудниками в этом случае будет происходить в зависимости от текущего спроса и предложения на компетенции в компании в соответствии с бизнес-процессами предприятия и реализуемыми проектами.

Кроме того, уже по результатам выполнения проектов (как окончательным, так и промежуточным) – *Performance Management* - при сопоставлении с данными регулярной оценки сотрудников выявляются компетенции, которых на предприятии не хватает. В этом случае у предприятия появляется возможность сгладить «узкие места» или «разрывы» в требуемых компетенциях путем передачи части знаний и навыков от ключевых специалистов другим перспективным сотрудникам путем их обучения или с помощью механизма трансфера сотрудников.

Компонент управления компетенциями активно взаимодействует с системой управления обучением (*Learning Management System, LMS*). Организации, которые понимают важность управления знаниями, создают свое устойчивое конкурентное преимущество с помощью постоянного обучения, как индивидуального, так и коллективного.

В тех компаниях, где система управления знаниями хорошо развита и отлажена, в процессе обучения сотрудников обучается и вся организация. В свою очередь непрерывное обучение – это также одна из стержневых компетенций, необходимая любой организации, которая хочет выжить и развиваться в современных рыночных условиях.

Модель компетенций организации должна быть динамической, развиваемой в соответствии с изменениями корпоративной стратегии компании, предполагающей реализацию проектов диверсификации.

Заключение

Предложенная в работе модель учитывает компетенции организации и ее сотрудников при выборе направлений стратегий диверсификации и позволяет таким образом сформировать портфель проектов с учетом возможностей/способностей предприятия и влияния множества различных факторов. Применение данной модели позволяет последовательно проводить анализ проектов с целью выявления возможности их реализации на конкретном предприятии с учетом компетенций, согласовывать план реализации портфеля проектов с планами предприятия, отбирать наиболее перспективные проекты к реализации в соответствии с определенной стратегией развития. Внедрение концепции ключевых компетенций в систему стратегического управления промышленным предприятием позволяет повысить его конкурентоспособность, достичь положительных синергетических эффектов при реализации проектов развития, адаптировать предприятие к новым экономическим условиям.

Список литературы

1. Ефремов, В.С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа [Текст] / В.С. Ефремов, И.А. Харьков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 8-23.
2. Верба, В.А. Діагностика компетенцій підприємства [Текст]/ В.А. Верба, О.М. Гребешкова // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Вип. 18, 2007. – с. 166-172.
3. Идрисов, А.Б. Стратегия на ключевых компетенциях и динамических способностях [Текст] / А.Б. Идрисов // Экономические стратегии. – 2006. – № 1. – С. 11-19.
4. Ткаченко, Д. Д. Совершенствование методов стратегического планирования развития промышленного предприятия [Электронный ресурс] / Д.Д. Ткаченко // Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2011. №4. Режим доступа: <http://www.uecs.ru>.
5. Бродская Э.Г. Управление компетенциями диверсифицированных организаций [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. / Бродская Эльвира Галимзяновна; М.:МГУ, 2008. – 24 с.

Рецензент: д.т.н., проф. О.В.Малеева, Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ», Харьков

Поступила в редакцию 05.09.2011

Модель управління компетенціями при реалізації стратегії диверсифікації на промисловому підприємстві

Розглянуто особливості формування програми диверсифікації з урахуванням компетенції організації і її співробітників. Виявлено проблеми та способи здійснення диверсифікації на підприємствах енергомашинобудування. Описано переваги використання управління компетенціями при реалізації стратегії диверсифікації. Запропоновано модель управління компетенціями при реалізації стратегії диверсифікації на підприємстві. Описано механізми взаємодії основних компонентів процесу управління компетенціями на підприємстві.

Ключові слова: стратегія диверсифікації, конкурентоспроможність, управління компетенціями, ключова компетенція, профіль компетенцій, проекти та програми диверсифікації.

Competence management model for implementing of the enterprise diversification strategy

In this work, we analyze the main features of the formation program of diversification, taking into account the competence of the organization and its employees. We identify problems and ways to implement the diversification of power-plant enterprises. We describe the advantages of the use of management competencies in process implementation of the diversification strategy. We proposed a competence management model in process implementation of the diversification strategy. We describe a mechanisms of interaction of the main components of the competencies management.

Keywords: diversification strategy, competitiveness, competence management, core competence, competency profile, projects and programs of diversification.