

КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ THE CORE COMPETENCES OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

УДК 338.58.65.014

Могилевская О.Ю.

к.э.н., доцент кафедры экономики предпринимательства и менеджмента, Киевский международный университет

Могилевский Ю.В.

аспирант кафедры маркетинга, Европейский университет

Штанько А.И.

студент

Киевский международный университет

В статье рассмотрены стратегические аспекты ведения современного бизнеса. Определены ключевые ресурсы, необходимые для создания потребительской ценности. Исследованы теоретические аспекты стратегического управления производством на основе ключевых компетенций предприятия.

Ключевые слова: ключевые компетенции, промышленный комплекс, конкурентоспособность, инновации, диверсификация, стратегическое партнерство.

У статті розглянуто стратегічні аспекти ведення сучасного бізнесу. Визначено ключові ресурси, необхідні для створення споживчої цінності. Досліджені теоретичні аспекти

стратегічного управління виробництвом на основі ключових компетенцій підприємства.

Ключові слова: ключові компетенції, промисловий комплекс, конкурентоспроможність, інновації, диверсифікація, стратегічне партнерство.

The article deals with the strategic aspects of conduct of modern business. Core resources necessary for creation the consumer value are determined. The theoretical aspects of strategic management by a production on the basis of core competences of an enterprise are investigated.

Key words: key competences, industrial complex, competitiveness, innovations, diversification, strategic partnership.

Постановка проблемы. Современная рыночная экономика, являясь трансформационной по своей природе, характеризуется непостоянством потребительского спроса, а также высокими темпами модернизации продукции, обусловленными научно-техническим прогрессом, что предъявляет повышенные требования к гибкости и адаптивности функционирования хозяйствующих субъектов, к их способности оперативно перемещать капитал в высокорентабельные сектора экономики.

Одним из инструментов, способных повысить экономическую эффективность функционирования отечественных промышленных компаний в современных условиях, является диверсификация их деятельности. Большинство отечественных предприятий имеют определенный опыт диверсификации, в том числе в рамках стратегического партнерства, но во многих случаях ее цели не были достигнуты из-за недостатка методических разработок по развитию диверсификации промышленных отраслей Украины.

Одним из современных методологических направлений, способствующих формированию оптимальной стратегии развития диверсификации промышленных предприятий, является теория ключевых компетенций, разработанная в рамках инновационного подхода к управлению предприятием в условиях современного рынка.

Анализ последних исследований и публикаций. Теоретические и методические основы диверсификации производства изложены в трудах целого ряда известных ученых: Д. Аакера, И. Ансоффа, Е.П. Голубкова, В.В. Гончарова, Р. Купера, А.Н. Петрова, С.А. Попова, С.К. Прахалада, Г. Хэмела и др. Их работы в основном посвящены таким вопросам, как разработка стратегии производства, исследование особенностей стратегического управления, значение ключевых компетенций для успешного развития фирмы [1; 2; 10].

Формулирование целей. Целью данной статьи является обоснование методических подходов к развитию диверсификации производства предприятий промышленного комплекса Украины, исследование теоретических аспектов стратегического управления производством на основе ключевых компетенций предприятия.

Изложение основного материала исследования. С.К. Прахалад и Г. Хэмел определяют ключевые компетенции, как «навыки и умения, которые позволяют компании предоставлять потребителям фундаментальные выгоды» [10]. Ключевые компетенции – это нечто ценное и оригинальное, чем обладает предприятие и то, что позволяет ему производить уникальные продукты, обеспечивая тем самым себе конкурентное преимущество. Ключевые компетенции предприятия, как некое внутреннее знание, недоступны непосредственному восприятию потребителя. Они находят косвенное выражение в потребительной стоимости конечного продукта через эффективность использования способностей и ресурсов в производственно-управленческой деятельности предприятия.

С позиций стратегического менеджмента и его современной парадигмы ресурсного подхода важным фактором конкурентоспособности предприятия становится осознание ключевых компетенций компании. Ключевые компетенции компании – это уникальные компетенции, которые трудно воспроизвести, скопировать или заместить, они создают основу устойчивой конкурентоспособности на длительный период времени и определяют индивидуальную модель развития бизнеса [2].

Современные условия хозяйствования, формирующие рыночную среду отечественных промышленных предприятий, характеризуются высокой динамичностью бизнес-среды, ростом конкуренции на рынках сбыта. В данных условиях целесообразной является стратегия диверсифи-

кации производства, способствующая расширению ассортимента производимой продукции, развитию инновационных технологий, перемещению свободного капитала из основной сферы деятельности предприятия в новые перспективные отрасли [1].

Диверсификация производства представляет собой одновременное развитие нескольких видов производств в целях завоевания новых рынков сбыта, а также снижения рисков, связанных с возможным сокращением спроса на ранее освоенный вид продукции.

Анализ состояния отечественного промышленного комплекса показал, что сегодня в промышленных отраслях остаются нерешенными следующие структурные проблемы:

- отсутствие единой научно-технической, производственной и технологической политики;
- недостаточный уровень нормативно-правового обеспечения для эффективного функционирования промышленного комплекса в новых экономических условиях;
- низкий уровень финансирования НИОКР, государственных целевых программ;
- неустойчивое финансовое положение, низкий уровень оплаты труда, социальная незащищенность работников;
- высокая степень морального и физического износа основных производственных фондов;
- низкий уровень инновационной активности и инвестиционной привлекательности.

На наш взгляд, в условиях экономической и политической нестабильности стратегия развития предприятия, основанная на реализации диверсификации производства, способна улучшить экономическое положение предприятий промышленного комплекса и снизить их зависимость от государственных заказов.

В настоящее время существенный интерес представляет обоснование целесообразности диверсификации производства с позиции теории ключевых компетенций предприятия, которая сформировалась в рамках ресурсного подхода к управлению предприятием. В ресурсном подходе основными факторами успеха предприятия на новых рынках признаются его внутренние ресурсы и способность управлять ими. При этом важное место уделяется особому виду ресурсов фирмы – ключевым компетенциям, представляющим собой оригинальное, эффективное сочетание дефицитных и специфических ресурсов, которые предприятие использует более умело, чем его конкуренты.

Ключевые компетенции способствуют успеху на новых рынках, поэтому могут быть использованы при диверсификации. Но необходима разработка соответствующих методик, нацеленных на практическое использование положений теории ключевых компетенций в диверсификации производства.

Методическая сложность выделения и слабая проработанность процедур формирования, развития и управления компетенциями компаний в сочетании с отсутствием у менеджеров украинских компаний навыков работы с компетенциями приводит к тому, что данный актив компаний практически не используется при разработке стратегий и оценки конкурентоспособности компаний. При этом у ряда отечественных компаний, как показывает анализ их деятельности, такие компетенции не систематизированы, отсутствует управление ими. Между тем, в условиях экономического кризиса ключевые компетенции могут стать основой преодоления отраслевого спада и развития промышленных компаний.

Трудности выделения ключевых компетенций связаны с тем, что их сложно отделить от продуктов компании, сгруппировать, а также отличить от неключевых. Выделению ключевых компетенций может помочь использование маркетинговых технологий, таких как бенчмаркинг, позволяющий сравнить компетенции лучших бизнес-практик конкурентов, а также маркетинговый аудит деятельности предприятия.

Для развития диверсификации производства целесообразно выявить ключевые компетенции промышленного предприятия и исследовать возможность их задействования в освоении новых видов продукции. Выявление ключевых компетенций предприятия, по нашему мнению, должно проходить в несколько этапов:

1. На первом этапе производится полный анализ состояния ресурсов предприятия, определяются источники потенциальных конкурентных преимуществ. Результатом данного этапа является создание перечня компетенций компании.

2. На втором этапе производится отбор ресурсов, которые соответствуют требованиям, предъявляемым к ключевым компетенциям. Ресурс должен быть уникальным, труднокопируемым и обеспечивать его владельцу конкурентное преимущество.

3. На третьем этапе происходит формализация стратегии развития предприятия на основе ключевых компетенций, осуществляется перевод компетенций в показатели достижения поставленных стратегических целей развития компании. На этапе разработки необходимо обеспечить использование выявленных ключевых компетенций в стратегии предприятия.

Ключевые компетенции промышленного предприятия можно классифицировать следующим образом:

- монопольное положение по выпуску определенных видов продукции;
- уникальное производственное оборудование и технологии;
- устойчивое финансовое положение;

- развитая научная база;
- удобное географическое положение;
- международная система качества на предприятии;
- большой опыт внешнеэкономической деятельности;
- квалифицированный персонал;
- высокая организационная культура;
- инновационная активность;
- деловая репутация;
- стратегическое партнерство.

Часто в производственно-коммерческой деятельности промышленного предприятия речь идет о внедрении сложного проекта, инновационных индивидуальных разработках, системной интеграции и т.п. Эти задачи требуют специальных знаний из разных областей. Отдельному предприятию для профессионального исполнения подобных заказов обычно не хватает ресурсов (специальных знаний, личной квалификации, специфических материалов и пр.), поэтому оно вынуждено кооперироваться с другими фирмами. Выбор партнера – ключевой вопрос такой кооперации.

Чтобы решить подобную проблему, предприятие образует собственную сеть. Цель сети заключается в тщательном ознакомлении с внешними ресурсами. Партнеры систематически изучаются, чтобы изменения в сети происходили не случайно, а способствовали решению поставленных задач. Когда в рамках какого-либо проекта стоит вопрос о сведении воедино отдельных, легко идентифицируемых ресурсов (персонала, оборудования, материалов и т.п.), то возникает производственная цепочка ценностей.

Если предприятия намерены предлагать рынку свои компоненты в составе интегрированного общего предложения, то к рыночным транзакциям добавляются другие обменные отношения. Предприятия осуществляют совместные инвестиции в развитие ресурсов, которые дают выгоду всем участникам. Замыслы по созданию принципиального новшества осуществляются в рамках проектного сообщества, когда в течение определенного промежутка времени несколько предприятий как единое целое работают над решением одной задачи. Они не обмениваются ресурсами, последние возникают в результате сотрудничества.

Предприниматели должны уметь приспособить свои формальные структуры к различным требованиям клиентов, партнеров и поставщиков. Необходимо также адаптироваться к внешним условиям и в плане распределения полномочий в области принятия решений. Производственная реальность требует, чтобы предприятие обладало определенной гибкостью по отношению к своим организационным подразделениям, а также инновационными способностями.

Адаптационный процесс к динамичным рыночным условиям начинается с подбора партнеров. Этот процесс ориентируется на кадровые и хозяйственные сети ответственных предпринимателей. Поскольку последних часто не хватает, то содействие партнеров превращается в экономический шанс для фирм, которые обладают хорошими знаниями в той или иной области. Так формируется рынок предпринимательского партнерства и его инновационные возможности. Предприятие в данный момент должно быть организовано с учетом его возможностей таким образом, чтобы оно могло удовлетворить специальные запросы клиентов. В результате процесса кооперации предприятия одновременно концентрируют внимание на своих ключевых компетенциях, которые усиливаются за счет синергетического эффекта.

Выводы из проведенного исследования. По мнению С.К. Прахалада и Г. Хэмела, ключевые компетенции компании можно рассматривать в качестве клея, скрепляющего все компоненты бизнеса, и, одновременно, как движущую силу развития новых направлений бизнеса [10]. Ключевой называется компетенция высшего порядка, участвующая в создании наибольшей потребительской стоимости, являющаяся коллективным знанием, позволяющим управлять использованием других компетенций и способностей, создавая тем самым дополнительную потребительскую стоимость.

Цель стратегического анализа ключевых компетенций – формирование стратегического плана, исполнение которого ведет к устойчивому развитию предприятия. Консерватизм, присущий традиционным бизнес-моделям и порождающий сопротивление изменениям, ориентация топ-менеджмента на краткосрочный результат в достижении эффективности своей деятельности, заинтересованность в минимизации издержек производства, поставок и сбыта продукции препятствуют развитию ключевых компетенций в промышленных компаниях.

В жестких условиях современного рынка актуальной представляется необходимость переноса акцента с понимания предприятия как портфеля бизнесов на ее концепцию как портфеля компетенций. Именно с ключевыми компетенциями, как с ведущим активом, на наш взгляд, связаны конкурентные преимущества предприятий промышленного комплекса.

С позиций ресурсного подхода основным фактором успеха диверсификации является активное использование ключевых компетенций при освоении новых рынков и разработке новых продуктов. Те продукты, при производстве и реализации которых задействованы ключевые компетенции, имеют прочные конкурентные позиции, а также перспективы для дальнейшего развития.

Совместная реализация проектов промышленными предприятиями приводит к тому, что между

ними возникает не только общая структура, но и общая стратегия. Общая стратегия направлена на достижение стабильности, на завоевание прочных позиций на рынке.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
2. Аакер Д. Стратегическое развитие управления / Д. Аакер; пер. с англ. под ред. Ю.К. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант. – СПб.: Питер, 2007. – 864 с.
4. Дандон Э. Инновации. Как определять тенденции и извлекать выгоду / Э. Дандон. – М.: Вершина, 2006.
5. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2007. – 864 с.
6. Друкер П.Ф. Менеджмент / П.Ф. Друкер, Дж.А. Макьярелло. – М.: Изд. дом. «Вильямс», 2010. – 704 с.
7. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – [12-е изд.] – М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
8. Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга / Ф. Уэбстер. – К.: Издательский дом Гребенникова, 2005. – 416с.
9. Selznick Ph. Leadership in administration / Ph. Selznick // University of California Press, 1984, vol. 162.

10. Prahalad C.K. The core competence of the corporation / C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review, 1990, vol. 68, N 3. – P. 79-91.

REFERENCES:

1. Ansoff Y. Novaia korporatyvnaia stratehiia / Y. Ansoff. – SPb.: Pyter Kom, 1999. – 416 s.
2. Aaker D. Stratehicheskoe razvytye upravleniia / D. Aaker; per. s anhl. pod red. Yu.K. Kapturevskoho. – SPb.: Pyter, 2002. – 544 s.
3. Hrant R. Sovremennii stratehicheskii analiz / R. Hrant. – SPb.: Pyter, 2007. – 864 s.
4. Dandon E. Ynnovatsyy. Kak opredeliat tendentsyy y yzvekat vyhodu / E. Dandon. – M.: Vershyna, 2006.
5. Daft R.L. Menedzhment / R.L. Daft. – SPb.: Pyter, 2007. – 864 s.
6. Druker P.F. Menedzhment / P.F. Druker, Dzh.A. Makiarello. – M.: Yzd. dom. "Vyliams", 2010. – 704 s.
7. Tompson A.A. Stratehicheskii menedzhment. Kontseptsyy y sytuatsyy dlia analiza / A.A. Tompson, A.Dzh. Stryklend. – [12-e yzd.] – M.: Yzd. dom "Vyliams", 2006. – 928 s.
8. Uebster F. Osnovy promyshlennoho marketynha / F. Uebster. – K.: Yzdatelskii dom Hrebennykova, 2005. – 416 s.
9. Selznick Ph. Leadership in administration/Ph.Selznick//UniversityofCaliforniaPress,1984, vol. 162.
10. Prahalad C.K. The core competence of the corporation / C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review, 1990, vol. 68, N3. – P. 79-91.