

А. С. Поникарова, А. В. Щипицына, А. А. Гилязова

ИДЕНТИФИКАЦИЯ СТЕРЖНЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ КАК УСЛОВИЕ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Ключевые слова: стержневая компетенция, идентификация, методика идентификации.

Рассматривается идентификация стержневых компетенций компании. Определено понятие стержневых компетенций. Предлагается методика идентификации стержневых компетенций компании. Показаны результаты апробации предложенной методики на примере муниципального автономного образовательного учреждения дополнительного образования детей. Рассмотрено стратегическое партнерство с точки зрения возможности развития и защиты компетенций компании.

Keywords: core competence, identification, methodology for identification .

Identification of company's core competencies is considered. Concept of core competencies was defined. Methodology for identification company's core competencies is suggested. The results of testing of proposed methodology on municipal autonomous educational institution of additional education for children are shown. Strategic partnership as opportunity for developing and protecting of core competencies was considered.

Концепция стержневых компетенций предполагает создание устойчивых конкурентных преимуществ за счет согласования внутренних сильных сторон компании с потребительскими предпочтениями. Процессу идентификации стержневых компетенций в работах как российских, так и зарубежных ученых не уделяется должного внимания. Чаще всего для идентификации стержневых компетенций предлагается ряд вопросов, позволяющих определить относится ли компетенция к стержневой. Однако такой подход не представляется полным и эффективным, поскольку идентификация – это многоступенчатый и трудоемкий процесс.

В связи с этим актуальной задачей является разработка методики идентификации стержневых компетенций для осуществления в дальнейшем эффективного стратегического планирования.

Идентификация стержневых компетенций процесс, который требует скоординированной работы всех функциональных подразделений организации и вовлеченности в процесс всего трудового коллектива. Стержневые компетенции – понятие, введенное представителями ресурсной школы менеджмента; они представляют собой базис формирования конкурентной стратегии [1]. Однако для того чтобы идентифицировать именно стержневые компетенции, необходимо точно знать и понимать, что они из себя представляют.

Общепринятым понятием компетенций является совокупность знаний, умений, навыков и опыта в определенной предметной области; наличие полномочий и функций [3].

В таком случае: что из себя представляют стержневые компетенции?

Согласно определению Прахалада и Хэмэла (отметим, что данное определение признается лучшим), стержневые компетенции – коллективное знание организации, направленное на координирование разнотипных производственных навыков и связывание воедино множества технологических потоков [6].

Согласно мнению ученых, стержневая компетенция не доступна конкурирующим предпри-

ям отрасли. Несколько компаний отрасли, имея равноценную ресурсную базу, могут по-разному ее использовать, в результате чего развиваются стержневые компетенции. Возвращаясь к определению компетенций, скажем, что категории «знания», «навыки», «умения», «опыт» выступают результатом выполнения определенной деятельности.

Исходя из всего вышесказанного, предлагаем следующее определение стержневой компетенции: *стержневая компетенция* – это результат уникального сочетания и использования внутренних ресурсов организации при ведении деятельности на рынке.

Понятие компетенции чаще применяется по отношению к отдельной личности (сотрудник, ученик, учитель и т.д.). Однако с развитием взглядов ресурсной школы понятие компетенций стало употребляться к организации в целом. В данном случае понятие компетенции включает в себя:

- Человеческий капитал (ЗУН кадров)
- Структурный капитал (ПО, патенты, организационная структура и т.п.)
- Капитал отношений (взаимоотношения с клиентами, поставщиками, конкурентами и т.п.) [2].

Для того, чтобы среди компетенций найти стержневую, нужно обратить внимание на следующие утверждения:

- стержневая компетенция не подвластна быстрому копированию конкурентами

- она выделяет продукт (работу, услугу) среди прочих равных (приносит ощутимую выгоду потребителю)

- дает возможность выхода на новые рынки [4].

Для определения распространенности компетенции в отрасли необходим анализ внешней среды организации. Следовательно, для идентификации стержневых компетенций необходим параллельно-последовательный анализ внутренней и внешней среды.

Для идентификации стержневых компетенций организации *предлагается следующая методика, которая состоит из этапов:*

1. *Подготовительный*: сбор данных о внутренней среде с использованием информационных карт и сбор данных о внешней среде с использованием источников первичной и вторичной информации.

2. *Структурный анализ*: анализ данных, полученных в результате проведения первого этапа.

3. *Сравнительно-сопоставительный анализ*: выделение основных и стержневых компетенций компании на основе сопоставления компании с конкурентами и возможностей компании с ожиданиями/потребностями рынка.

4. *Синтез выводов*: проверка качества стержневых компетенций на соответствие основным признакам стержневых компетенций.

В качестве примера данная методика была апробирована при идентификации стержневых компетенций в муниципальном автономном образовательном учреждении дополнительного образования детей «ДФОЦ «Дельфин» №8» города Набережные Челны.

С приобретением статуса автономного учреждения, «Дельфин» №8 получил возможность повышать свою доходность за счет предоставления на рынке платных услуг; появилась необходимость в повышении качества предоставляемых услуг для ведения конкурентной борьбы с другими автономными образовательными учреждениями города в области физкультуры и спорта. Выход на рынок показал острую необходимость в применении системы стратегического менеджмента для успешного функционирования центра.

Целевым сегментом для центра на рынке образовательных услуг в области физкультуры и спорта является плавание. В рамках данного направления центр имеет наиболее широкое предложение для потребителей. Однако нужно отметить, что задачей анализа было определение стержневых компетенций ДФОЦ «Дельфин» №8 как основы для стратегического планирования всей деятельности центра.

Опрос сотрудников центра и потребителей его услуг, были выявлены основные требования к услугам предоставляемым центром, которые впоследствии были детализированы:

I. Безопасность

1. соблюдение требований санпина
2. наличие аптек в помещениях для занятий
3. налаженная система пожарной безопасности
4. налаженная система охранной безопасности – > наличие специально обученного персонала; оснащенность помещений кнопками экстренного вызова
5. налаженная система мониторинга безопасности жизнедеятельности
6. наличие у педагогов необходимых знаний в области охраны труда и техники безопасности – > систематический инструктаж и проверка знаний педагогов

II. Цена

1. стоимость услуги – > стоимость труда педагогов

2. использование проработанной системы абонементов

III. Широта ассортимента предлагаемых услуг

1. широкое предложение в рамках каждого направления образовательных услуг
2. наличие помещений для проведения занятий
3. наличие необходимой материально-технической базы для проведения занятий – > налаженная система обновления состава необходимого инвентаря и оборудования

IV. Качество услуг

1. наличие квалифицированного педагогического состава
2. наличие хорошей материально-технической базы – > соответствие используемого оснащения современным требованиям
3. использование современных образовательных программ
4. гибкость графика занятий
5. близость к домам потребителей услуг спортивных залов

V. Гибкость оплаты

1. наличие проработанной абонементной системы – > наличие месячных, годовых абонементов

В дальнейшем эта детальная структура потребительской стоимости позволяет понять, из чего складывается конечное свойство товара, воспринимаемое потребителем, какие компетенции центра задействованы в производстве этих составляющих.

Для того, чтобы проранжировать по степени важности первичные требования потребителей к услугам центра, использовался *метод непосредственной численной оценки*, при котором каждый опрашиваемый выстраивал свою иерархию требований по степени важности путем присваивания каждой категории оценку от 1 до 5 (где 5 – наиболее важный, 1 – наименее важный). Применив формулу простой средней арифметической, находим среднее значение каждого требования и выстраиваем общую иерархию первичных требований потребителей к услугам центра:

1. Цена (4,2)
2. Качество (3,5)
3. Безопасность (2,8)
4. Широта ассортимента предлагаемых услуг (2,6)
5. Гибкость оплаты (1,8)

Для идентификации стержневых компетенций ДФОЦ «Дельфин» №8 важным этапом является всесторонний анализ внешней и внутренней среды бизнеса. Полученные данные сводим в результирующую таблицу SWOT-анализа (см. таблица 1).

Знание ожиданий и потребностей рынка – один из ключевых факторов в процессе идентификации стержневых компетенций, поскольку позволяет целенаправленно искать возможности центра по созданию услуг, которые наверняка удовлетворят потребности рынка. Изучение общественного мнения в городе посредством интернет-форумов и социальных сетей показало, что молодежь заинтересована в *специализированных турпоходах*. Появились

предпосылки к созданию и развитию точек *проката роликовых коньков* в связи с улучшением городской инфраструктуры.

Таблица 1 – Таблица SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
1. рассредоточенность спортивных залов по городу	1. отсутствие программы развития школы
2. расположение спортивных залов в зданиях школ, т.е. в непосредственной близости к жилым домам	2. отсутствие системы стратегического менеджмента
3. квалифицированный кадровый состав	3. недостаточная эффективность системы планирования
4. бюджетирование	4. недостаточная эффективность распределения функциональных обязанностей
5. активное сотрудничество с родителями воспитанников	5. уязвимость по отношению к конкурентному давлению
6. самообеспечение ресурсами	6. несоответствие технического оснащения современному уровню
7. высокая степень удовлетворенности жизнедеятельностью центра всех субъектов (воспитанники, родители, работники)	7. недостаточность материально-технической базы
8. активная научная деятельность педагогов центра	8. проблема формирования нового педагогического мышления
9. наличие трудового потенциала	
Возможности	Угрозы
1. возможность выхода на рынок с новой услугой	1. падение спроса на предлагаемые услуги
2. возможность выхода на новые рынки	2. снижение численности воспитанников
3. разработка программы работы с одаренными детьми	3. падение рейтинга центра в муниципальной системе дополнительного образования
4. отсутствие расширения предложения со стороны конкурентов	4. снижение удовлетворенности потребителей услуг центра
5. создание системы стратегического менеджмента	
6. заинтересованность жителей города в туристических походах	
7. неразвитость сферы проката роликовых коньков	

Сопоставление всех имеющихся данных позволило определить *основные компетенции* центра:

I. Компетенции, связанные с доступом к рынку:

1. рассредоточенность спортивных залов в городе [оценка значения для отрасли – 5]
2. налаженная система сотрудничества с общеобразовательными школами в вопросах аренды помещений [оценка значения для отрасли – 5]

II. Компетенции, позволяющие центру справляться со своими задачами быстрее, надежнее и более гибко, чем конкуренты:

1. высокий профессионализм педагогического состава [оценка значения для отрасли – 4]
2. сотрудничество с городскими вузами [педагогический институт и филиал Поволжской академии ФКиС] в вопросах предоставления мест практики для студентов [оценка значения для отрасли – 3]
3. благоприятный имидж и репутация центра [оценка значения для отрасли – 4]
4. система поощрения педагогов за научно- и учебно-методические разработки [оценка значения для отрасли – 3]
5. взаимодействие с родительской общественностью в вопросах финансирования спортивных мероприятий [оценка значения для отрасли – 3]
6. высокое качество предоставляемых образовательных услуг [оценка значения для отрасли – 4]

III. Компетенции, связанные с функциональностью

1. широкий спектр платных образовательных услуг по плаванию (плавание для детей от 1 года: возможность заниматься родителям вместе с детьми) [оценка значения для отрасли – 5]
2. клиентоориентированность [оценка значения для отрасли – 5]

Стержневые компетенции при их развитии приводят к созданию уникальных продуктов, обеспечивают компании первенство при выходе на новые рынки и весомые преимущества в решении задач, которые станут полем жесткой конкуренции. Таким образом, среди основных компетенций ДФОЦ «Дельфин» №8, *стержневыми являются*:

6. клиентоориентированность;
7. налаженная система сотрудничества с общеобразовательными школами в вопросах аренды помещений;
8. взаимодействие с родительской общественностью в вопросах финансирования спортивных мероприятий;
9. система поощрения педагогов за научно- и учебно-методические разработки.

Нужно отметить, что в результате выявления организационных стержневых компетенций, могут быть выявлены *потенциально стержневые компетенции*. То есть те компетенции, которые при условии их развития, дополняют или заменяют существующие и лягут в основу новой стратегии организации.

С учетом нестабильности экономических условий, очень важно наличие таких потенциально стержневых компетенций. И еще более важным является их обязательное развитие. Однако развитие предполагает использование дополнительных (необходимых для этого) ресурсов. Ограниченность в ресурсах – является главной проблемой. Для ее решения, необходимо вспомнить об одной важной составляющей компетенций – *капитал отношений*. Партнеры, как часть такого капитала, могут стать источником недостающих ресурсов.

Заметим, что сегодня некоторые авторы говорят о появлении пятой школы менеджмента. Опираясь на новые реалии постиндустриализма в промышленно-развитых странах, во главу угла ставится не конкуренция, а сотрудничество как основа существования, развития и процветания бизнеса. При этом наиболее эффективная организация подобного сотрудничества между конкурентами строится именно на взаимодополнении способностей и компетенций участвующих организаций. В рамках данной школы важным является понятие стратегическое партнерство (альянсы) как источника необходимых ресурсов для достижения экономических и стратегических целей.

Процесс образования стратегического союза довольно длителен и отнюдь не прост. Можно выделить три фазы этого процесса: фазу изучения, фазу формализации отношений и рабочую фазу.

Задачи фазы изучения таковы:

10. Определение стратегии.
11. Определение ожиданий.
12. Поиск партнеров.
13. Отбор партнеров.

На этапе поиска партнеров необходимо набрать как можно больше возможных вариантов, а на этапе отбора, напротив, отсеять всех неподходящих [5].

К преимуществам стратегических союзов относится не только доступ к ресурсам, но и возможность формирования сильных механизмов за-

щиты существующих и развиваемых компетенций организаций.

Таким образом, в данной работе разработана методика идентификации стержневых компетенций. Применение ее на практике показало, что идентификация стержневых компетенций – процесс, позволяющий организации определить не только настоящее состояние дел, но и определить потенциальные возможности для развития.

Идентификация стержневых компетенций в соответствии с предложенной в работе методикой позволяет определять потенциально стержневые компетенции, возможности по развитию и укреплению компетенций. Таким образом, дальнейшее стратегическое планирование компании будет более эффективным.

Литература

1. Баринов В.А., Харченко В. Л. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2010. – 285с.
2. Гончаров Д.Ю. Развитие скрытых ключевых компетенций предприятия // Креативная экономика. — 2009. — № 5 (29). — с. 92-96. (<http://www.creativeconomy.ru/articles/2365/>)
3. Ефремов В. С., Ханыков И.А. Ключевая компетенция компании как объект стратегического анализа / В.С. Ефремов, И.А. Ханыков // Менеджмент в России и за рубежом. 2002 (<http://www.cfin.ru/press/management/2002-2/02.shtml>)
4. Ключевые компетенции бизнеса (<http://www.znaki-pr.spb.ru/pr-pack/competentions.html>)
5. Стратегия трансфера технологий (http://www.innovbusiness.ru/content/document_r_DD28C83B-D397-420A-B4C0-C2C8D4C640CF.html)
6. Гилязутдинова И.В., Поникарова А.С., Краснова А.В. Некоторые аспекты оценки эффективности систем управления инновационным развитием промышленного комплекса (на примере нефтехимического комплекса Республики Татарстан) /И.В. Гилязутдинова, А.С. Поникарова, А.В. Краснова // Вестник Казанского технологического университета – 2011.- №23 - С. 211-217.