

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 предприятиям 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 употребительным 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 соблюдение требований санпина наличие аптек в помещениях для занятий налаженная система пожарной безопасности налаженная система охранной безопасности - > наличие специально обученного персонала; оснащенность помещений кнопками экстренного вызова налаженная система мониторинга безопасности жизнедеятельности наличие у педагогов необходимых знаний в области охраны труда и техники безопасности - > систематический инструктаж и проверка

знаний педагогов II. Цена стоимость услуги - > стоимость труда педагогов использование проработанной системы абонементов III. Широта ассортимента предлагаемых услуг широкое предложение в рамках каждого направления образовательных услуг наличие помещений для проведения занятий наличие необходимой материально-технической базы для проведения занятий - > налаженная система обновления состава необходимого инвентаря и оборудования IV. Качество услуг наличие квалифицированного педагогического состава наличие хорошей материально-технической базы - > соответствие используемого оснащения современным требованиям использование современных образовательных программ гибкость графика занятий 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, дополнят или заменят 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 защиты 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

компания будет более эффективным.