

Марковская В.В.

Орский гуманитарно-технологический институт (филиал)  
Оренбургского государственного университета

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ, КАК ЭЛЕМЕНТА ВНУТРИФИРМЕННОГО МАРКЕТИНГА ПОДРЯДНЫХ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В статье рассмотрены сущность маркетинговых компетенций и их классификация. Предложено создание сети подрядных строительных организаций, обладающих взаимодополняющими компетенциями для создания пакета работ и услуг. Обоснована необходимость формирования организации – интегратора, ключевой компетенцией которого является выполнение маркетинговых функций.

Одна из основных целей стратегии строительного бизнеса заключается в достижении долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечивают устойчивое функционирование и развитие подрядной строительной организации в обозримой перспективе.

Строительная деятельность обеспечивает формирование и развитие основного капитала всех отраслей экономики народного хозяйства. В этом качестве положение в строительстве наиболее полно отражает современное состояние и тенденции развития экономики в целом. В Оренбургской области эта отрасль народного хозяйства имеет тоже немаловажное значение. Развитие отрасли строительства отражает и развитие экономики области в целом. С одной стороны, с ростом доходов населения растут темпы строительства жилья, и развиваются другие виды строительства. С другой стороны, строительная отрасль наряду с машиностроительной является воспроизводственной отраслью. И, в определенной мере, предопределяет развитие других отраслей экономики.

Последние годы в области быстрыми темпами развивалось малое предпринимательство в строительстве. Сегодня оно уже сформировалось и преодолело переходный период. Так как, малые строительные фирмы имеют предел в своем развитии и достаточно ограниченную сферу деятельности, то можно предположить, что в дальнейшем в регионе будут развиваться крупные строительные компании. И следует ожидать появления холдинговых строительных структур. В целом по области в будущем можно ожидать дальнейший рост объемов строительства (это подтверждают данные проведенного анализа).

В настоящее время, растущее значение инноваций и маркетинга приводят к глубоким организационным изменениям, призванным повысить инновационный потенциал и эффективность организаций, способность к удовлетворению спроса. Новые организационные принципы в большей степени ориентированы на компетенции организаций и на постоянное повышение качества продукции, эффективности производственных процессов.

Идея, что внутренние способности организации являются важным компонентом конкурентного преимущества, разрабатывается в экономической теории около полувека.

Еще в 1957 году Селзник (Selznick) отметил, что именно внутренние факторы организации, такие как кадры или накопленный опыт, определяют вероятность успеха в реализации выработанной политики. Утверждая, что в бизнесе прошлое определяет настоящее, а именно, что в ходе своего развития организация вырабатывает определенный «характер», который он назвал «отличительной компетенцией», проявляющийся через ряд «особых способностей и ограничений», содержащихся в «формирующей» со временем институциональной системе, влияющей на компетенцию организации формировать и придерживаться определенных стратегий». [6] При этом подобная отличительная компетенция, которую можно использовать в одном виде деятельности, может играть сдерживающую роль и становиться «отличительной некомпетенцией» в другом. Поэтому искусство управления заключается именно в умении обеспечить соответствие организации своим целям, задачам и стратегии.

В современной экономической литературе различные термины равнозначно используются для обозначения близких по смыслу понятий - сильные стороны, умения, компетенции, способности, организационное знание, невидимые активы. Кеннет Эндрюс, например, использует термин «отличительная компетенция» для определения того вида деятельности, в котором организация проявляет себя наилучшим образом. [5] Праалад и Хэмэл приводят термин «ключевая компетенция» для обозначения набора умений и технологий, бессистемно накопленного организацией знания и опыта, которая становится основой успешной конкуренции. В некоторых работах с целью подчеркнуть важность «коллективного обучения компании» используется термин «способность» или «ключевая способность» для обозначения особой динамики процессов обучения. Все эти термины обозначают уникальные способности, знания, устоявшиеся поведенческие модели организации, которые являются потенциальным источником ее конкурентного преимущества.

Компетенции, как некое внутреннее знание, недоступны непосредственному восприятию потребителя и самих менеджеров. Они находят косвенное выражение в потребительской стоимости конечного продукта через эффективность использования способностей и ресурсов в производственной и организационной системе с определенной конфигурацией.

Производство новых видов работ и услуг, усовершенствование существующих, а также снижение их себестоимости требуют мобилизации постоянно растущих объемов информации и знаний. В связи с этим организации стали определять содержание своей деятельности с точки зрения не продукции или производственных процессов, а однородных «блоков знаний».

Все чаще в поисках конкурентного преимущества организации, стараются идентифицировать в себе те способности, на основе которых можно будет создавать бизнес-пространство.

Все это вынуждает организации концентрировать ресурсы на относительно узких и однородных компетенциях. Организационные структуры трансформируются под воз-

действием усиления роли спроса в функционировании рынков. Так как маркетинг, особенно стратегический, приобретает для организации все большее значение, маркетинговая составляющая должна присутствовать в деятельности всех подразделений организаций. Как отмечает в своей работе Филипп Моати, «логика инноваций и логика удовлетворения потребностей представляется взаимодополняющими, а не конкурирующими: маркетинг ориентирует инновации и активно участвует в определении технологического развития организации, а инновации дают возможность совершенствовать предложение. Однако если в основе деятельности предприятия лежат обе логики, содержание его деятельности будет определяться разными принципами, что может привести к конфликту». Согласно новым теоретическим концепциям, организации стремятся определить содержание своей деятельности и позиционироваться в зависимости от компетенций, составляющих основу их долгосрочного преимущества. Ключевые компетенции организаций могут составить основу такого долгосрочного преимущества.

По мнению Ефремова В.С. и Ханькова И.А.: «Ключевой называется компетенция высшего порядка, участвующая в создании наибольшей потребительской стоимости, являющаяся коллективным знанием, позволяющим организовывать и управлять использованием других компетенций и способностей, тем самым создающим дополнительную потребительскую стоимость»[2].

Развитие организации – это процесс приобретения, развития и расширения своих ресурсных возможностей. При этом, поскольку ход развития каждой фирмы индивидуален, имеющиеся в ее распоряжении ресурсы различны, ключевая компетенция уникальна, свойственна именно данной организации.

Устойчивая конкурентоспособность организации в долговременном периоде возможна в том случае, если она верно определила свою ключевую компетенцию и целенаправленно работает над ее развитием и совершенствованием. Только такая позиция организации определяет реальную ее конкурентоспособность. Простое приспособление к непре-

рывно изменяющемуся внешнему окружению представляется бесперспективными.

Ключевая компетенция организации является основой, на которой должен формироваться ее продуктовый портфель. При этом критерием конкурентного преимущества следует считать: достижение наибольшего объема работ и услуг при минимальном расходовании всех видов ресурсов; требуемый уровень качества при соответствующем рыночном спросе.

Специалисты выделяют три вида компетенций, опирающиеся на различные ресурсы и способности предприятия: инновационные, производственные и маркетинговые компетенции. Кумулятивный характер развития компетенций и недостаток у подрядной строительной организации средств для создания конкурентного преимущества могут потребовать концентрации усилий на некоторых, наиболее выигрышных с этой точки зрения ключевых компетенциях. В этом случае перед организацией встает проблема выбора: либо создавать портфель видов деятельности в соответствии с логикой технологических компетенций и предоставлять лишь отдельные элементы решений потребительских проблем каждому сегменту рынка, либо поставить во главу угла комплексное удовлетворение потребностей заказчиков, рискуя заниматься неоднородными видами деятельности, требующими различных компетенций.

Разрешить этот конфликт можно путем создания сети организаций, обладающих взаимодополняющими компетенциями для создания стандартного пакета работ и услуг.

Следовательно, подрядная строительная организация должна определять рациональные объемы производства работ и услуг в соответствии с ее ключевой компетенцией и рационально распределять имеющиеся в ее распоряжении ресурсы.

Для успешной с коммерческой точки зрения долговременной деятельности строительной организации в условиях конкуренции она должна определять свою ключевую компетенцию и развивать ее. При этом реализуемая на основе ключевой компетенции системная функция должна использоваться

эффективно, поскольку эффективность и определяет конкурентную позицию фирмы. Эффективность достигается рациональным расходованием всех видов ресурсов.

Под «пакетом» работ и услуг подрядной строительной организации мы понимаем совокупность предоставляемых работ по проектированию, монтажу, строительству различных строительных объектов и услуг по их обслуживанию. Стандартный пакет работ и услуг подрядной строительной организации состоит из двух элементов: пакета работ и пакета услуг. В первую составляющую стандартного «пакета» включаются: работы по проектированию строительного объекта, инженерно-подготовительные работы, строительно-монтажные работы, работы по реализации готового строительного объекта, то есть его ввод в эксплуатацию и передача заказчику. Пакет услуг подрядной строительной организации может включать в себя оказание дополнительных и сервисных услуг по обслуживанию строительного объекта после сдачи его в эксплуатацию. В числе дополнительных услуг - подбор земельного участка под строительство, предоставление кредита и рассрочка платежа.

Содержание пакета работ и услуг каждой подрядной строительной организации будет отличаться от стандартного и включать специфические виды работ и сервисных услуг, выбор которых зависит от профиля строительной организации, наличия лицензий на строительные и другие виды работ, возможностей фирмы осуществлять дополнительные функции.

Следует отметить, что для разных видов строительных объектов необходимо разрабатывать свои пакеты товаров и услуг, создание которых требует учета их специфики и потребности заказчика.

Предлагаемая сеть организаций нуждается в механизмах координации для обеспечения целостной структуры пакета работ и услуг и технологической совместимости компонентов. Механизмы координации требуют развития между участниками сети отношений, выходящих за рамки обычной рыночной сделки: обмена информацией, совместных инноваций и т.д. Если для создания пакета работ и

услуг не нужно много дополнительных компетенций, сеть организаций будет относительно простой и один из её членов выполняет функции координатора сети или интегратора компетенций и компонентов. В этой роли может выступать организация, контактирующая с конечным потребителем. При этом функции интегратора превращаются в отдельный вид деятельности, требующий овладения специфическими компетенциями.

В условиях современной экономики еще не образовались организации специализирующиеся как интеграторы. Поэтому в настоящее время наиболее реально в роли координаторов могут выступать строительные организации, имеющие сильные позиции на локальном (региональном) рынке строительства.

Экономическая функция интегратора состоит в обеспечении связей между исполнителями (производителями), специализирующимися на определенных технологиях, и потребителями, ищущими решения своих проблем. Организации, выполняющие интегрирующие функции, должны обладать рядом способностей:

- умение точно определять конфигурацию пакета работ и услуг, соответствующую запросам потребителей (заказчиков), что предполагает высокое качество мониторинга и анализа рынка;
- исходя из характеристик конечного пакета работ и услуг, определять особенности каждого компонента, что требует хорошего знания работ и услуг, входящих в пакет работ и услуг;
- умение выбирать производителей различных компонентов пакета работ и услуг;
- разрабатывать правила функционирования сети, определяя зону ответственности каждого ее члена, принципы распределения доходов;
- обеспечивать продвижение пакета работ и услуг.

В целом интегратор должен управлять отношениями с конечным потребителем и координировать деятельность участников сети, производящей пакеты работ и услуг.

Основным условием для позиционирования организации в качестве интегратора является овладение маркетинговыми компетенциями или компетенциями управления рынком.

На наш взгляд, маркетинговые компетенции можно определить исходя из основных функций маркетинга, которые способна реализовывать строительная организация. При этом следует помнить, что компетенции являются производными от способностей организации. Способности опосредуются ресурсами, находящимися в распоряжении организации. Необходимые ресурсы определяются потребительскими свойствами товаров и услуг. Предлагаемая классификация маркетинговых компетенций по признаку функций маркетинга представлена в таблице 1.

В совокупность включены ключевые маркетинговые компетенции (знания рынка, умение стимулировать продажи, умение организации строительства), универсальные компетенции присущие любому процессу производства (умение работать с людьми) и дополняющие компетенции (умение управлять брендом). В условиях современной экономики умение управлять брендом станет одной из ключевых компетенций. Это произойдет тогда, когда строительные организации приобретут опыт в создании, поддержке развитии бренда. Развитию этого процесса должны способствовать методические разработки ученых в этой области.

Содержание и комбинация компетенций подрядных строительных организаций, входящих в сеть и интегратора являются источником устойчивого конкурентного преимущества в современных условиях на локальном (региональном) строительном рынке.

На наш взгляд, в настоящее время следует делать ставку не на конкуренцию, а на сотрудничество как основу существования, развития и процветания бизнеса. При этом наиболее эффективное сотрудничество подрядных строительных организаций на локальном рынке может строиться именно на взаимодополнении способностей и компетенций участников. Поэтому особенно важно научиться определять компетенции и способности, для обеспечения оптимальной конфигурации в рамках создаваемой сети.

Ключевую компетенцию строительной организации можно определить, опираясь на методологический подход, предложенный В.С. Ефремовым и И.А. Ханьковым.[2]

Таблица 1. Классификация маркетинговых компетенций подрядной строительной организации по признаку реализации функций маркетинга

Компетенция	Содержание компетенции
Знания рынка (Умение исследовать рынок)	Знания, умения и опыт в проведении маркетинговых исследований рынка, изучении конкурентоспособности организации и ее работ и услуг, исследований маркетинговой среды строительной организации
Умение стимулировать продажи	Знания, умения и опыт в выборе каналов распределения и товародвижения, в разработке рекламной компании и ее провидении, в проведение конкретной ценовой политики, в моделировании сервиса строительных объектов
Умение организации строительства (орган-произ. функция)	Знания, умения и опыт в организации планирования ассортимента пакетов работ и услуг, в организации материально-технического обеспечения и производственно-технологической комплектации строительства
Умение планировать процесс маркетинга	Знания и умения в стратегическом и тактическом планировании строительства, организации управления маркетингом и осуществления маркетингового контроля
Умение работать с различными заказчиками и потребителями	Знания, умения, опыт общения и работы с людьми как в части организации работы коллектива, так и организации сотрудничества между фирмами, государственными органами и т.п.
Умение управлять брендом	Знания и умения в создании, поддержании и развитии бренда строительной организации и отдельных видов работ и услуг

Первоначальное выявление набора компетенций происходит в процессе ознакомления с функционированием бизнес-системы и определяется методом экспертной оценки в сотрудничестве с управляющим персоналом.

Важно определить, какие бизнес-процессы (способности) создают максимальную долю приоритетной для покупателя части потребительной стоимости и какие ресурсы в этом задействованы. Из ранжированных таким образом рядов операционно и рыночно увязанных комбинаций способностей и ресурсов выделяется иерархия существующих компетенций и, соответственно, выявляется ключевая компетенция.

Если продукт не занимает ведущего положения на рынке, и стоит задача не точного выявления существующей ключевой компетенции, а, определения целевой компетенции, которую необходимо приобрести извне или развить внутри бизнес - системы, то по результатам анализа конкурирующих рыночных предложений различных компаний и потребительских предпочтений, выстраивается гипотетическая структура и иерархия ресурсов и способностей, требуемая для удовлетворения целевого рынка и определяются целевые компетенции и ключевая компетенция.

Технически задача выполнения такого рода «встречного» анализа решается посредством последовательного заполнения набора реляционных матриц вторичными данными,

по результатам анализа первичной информации и получения результатов на синтетических матрицах. Поэтому для проведения этого этапа работ необходимы соответствующие средства информатизации.[2]

За время длительного снижения производства в строительной отрасли произошли институциональные изменения двух ведущих звеньев строительного комплекса – заказчика и генерального подрядчика. Ранее существовавший тип дееспособного заказчика практически разрушен и в его качестве выступают в большинстве случаев многочисленные инвесторы, которые за счет собственных и заемных средств, а также за счет дольщиков обеспечивают необходимые инвестиции и вынуждены выступать в роли заказчика. Многие действующие предприятия – инвесторы, особенно непромышленного профиля, а также агропромышленные предприятия беспомощны в роли заказчиков. При формировании сети строительных организаций во главе с интегратором у потребителей (инвесторов) появляется возможность избавиться от несвойственных им функций. При этом потребителям (инвесторам) остаются минимальные, усиленные им обязанности – обеспечение финансирования, промежуточные расчеты и приемка законченного объекта под ключ.

Фактически интегратор на строительном рынке объединит в себе функции заказчика и

генерального подрядчика. В роли заказчика интегратор выполняет функции организатора и управляющего по поиску земельного участка, строительству объекта, начиная с разработки технико-экономического обоснования и заканчивая сдачей объектов в эксплуатацию или выходом объекта строительства на проектную мощность и фазу эксплуатации. А как генеральный подрядчик, отвечает перед потребителем (инвестором) за строительство в полном соответствии с условиями договора, проекта, требованиями строительных норм и правил, оговоренной стоимостью. Интегратор привлекает специализированные организации в качестве субподрядчиков к выполнению отдельных видов работ или для строительства отдельных объектов и сооружений. Ответственность за качество и сроки выполненных работ субподрядными организациями перед потребителем (инвестором) несет интегратор. Вышеперечисленные функции дополняются рядом других, которые присущи только интегратору (таблица 2).

Управление строительством с участием интегратора упорядочивает строительный процесс во всех фазах, приближая к ритмичному, хорошо налаженному производственному процессу. Интегратор должен обеспечивать оптимальное управление процессом и качественное выполнение функций маркетинга и управления. Интегратор имеет полномочия руководить действиями каждого участника сети так, чтобы эти действия спо-

собствовали сокращению сроков строительства и не препятствовали действиям других участников. Сотрудники фирмы-интегратора должны владеть информацией относительно-социально-экономических условий осуществления пакета работ и услуг, особенностей инвестиционно - строительной политики, ситуации на строительном рынке и рынке инвестиций, состояния финансово-кредитной системы, ценообразования, условий приобретения материально-технических ресурсов, законодательства, порядка страхования, заключения контрактов и других вопросов, которые связаны с реализацией пакета работ и услуг. Основная часть нагрузки по управлению созданием и реализацией пакета работ и услуг ложится на маркетинговую службу интегратора. Строительная организация - интегратор самостоятельно определяет направления своей хозяйственной деятельности и планирует работу, исходя из спроса на те или иные пакеты работ и услуг.

Эффект от создания и работы сети организаций будет отмечаться и на уровне потребителей (инвесторов) и на уровне каждого участника, осуществляющего работу по реализации пакета работ и услуг. Деятельность данной строительной структуры может распространяться на новые локальные рынки. По мере накопления опыта, совершенствования профессионального состава строительной организации-интегратора, расширения сети,

Таблица 2. Функции интегратора на строительном рынке

Функция	Назначение функции
Мониторинг и анализ строительного рынка	Формирование и комплектация пакета работ и услуг, соответствующего запросам потребителей
Продвижение	С помощью различных способов стимулировать распространение пакетов работ и услуг.
Маркетинговые коммуникации	Поддержание связи с заказчиком на протяжении всего строительного процесса и оказания сервисных услуг
Управление и разработка правил функционирования сети	Выбор исполнителей различных компонентов пакета работ и услуг, определение зоны ответственности каждого ее члена и принципов распределения доходов. Планирование и координация по объему, месту и времени и деятельности всех участников
Заключение договоров на исполнение пакета работ и услуг	Работа с заказчиком по согласованию содержания договора, определение продолжительности строительного процесса и стоимости пакета работ и услуг и т.п.
Контроль и координация	Контроль над выполнением проекта и ходом строительного процесса, исполнением дополнительных и сервисных услуг

создания эффективной конкурентной среды эти строительные структуры смогут предложить потребителю наиболее рациональные стратегии, сведя к минимуму его участие в процессе управления строительством.

Таким образом, использование маркетинговых компетенций, позволит подрядной строительной организации повысить уровень эффективности системы управления маркетингом и, в целом, всей деятельности фирмы.

---

**Список использованной литературы:**

1. Асаул А.Н. Объединение строительных организаций основа интеграции – Интернет:www/eup.ru
2. Ефремов В.С., Ханьков И.А. Ключевые компетенции организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – N2.
3. Ефремов В.С., Ханьков И.А. Развитие компаний на основе использования ключевых компетенций // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – N5
4. Экономика строительства. / Под ред. И.С. Степанова. – М.: Юрайт, 1997. – 416с.
5. Andrews, K., (1987) The Concept of Corporate Strategy, Irwin, Homewood, Illinois.
6. Selznick, P., (1957) Leadership in Administration, New York: Harper.