

КОМПЕТЕНТНОСНЫЙ ПОДХОД В РАЗВИТИИ БИЗНЕСА

Статья подготовлена по актуальной теме, поскольку развитие предпринимательства любого уровня (малый, средний и крупный бизнес) обусловлено потребностью постоянного совершенствования посредством новых подходов, форм и приемов деятельности.

Ключевые слова: предпринимательство, конкурентное преимущество, аутсорсинг, проблемы использования аутсорсинга, компетентностный подход, компетенции.

Стратегия аутсорсинга, как отмечают в своих работах [1], [2], [3] ряд авторов – Н.К. Моисеева, О.Н. Малютина, И.А. Москвина, К. Эндрюс, Ж.-Л. Бравар, Р. Морган, Брюс М. Колдуэлл и др., является одной из наиболее эффективных форм ведения бизнеса в быстро изменяющихся условиях рынка. Привлечение к сотрудничеству аутсорсеров во многих случаях помогает предприятию решить большой спектр проблем профильного и непрофильного характера. Однако использование зарубежного опыта аутсорсинга в отечественном формате требует серьезных усилий по настройке системы взаимодействия.

Предположение о том, что использование такой формы организации бизнеса гарантированно обеспечит выполнение работ аутсорсером гораздо дешевле, чем в случае самостоятельного выполнения непрофильной деятельности, не всегда отвечает ожиданиям. Достижение лучшего качества исполнения заказа за счет узкой специализации подрядчика, накопленного им уникального опыта и использования более прогрессивных технологий и оборудования, – также вызывает много сомнений. Подобную позицию высказывают в своих работах [3] зарубежные исследователи Ж.-Л. Бравар, Р. Морган «Опыт, накопленный компаниями по всему миру, показывает, что две трети соглашений об аутсорсинге не приносят планируемых выгод и не создают желаемой ценности для владельцев акций». Обоснование отрицательных тенденций применения аутсорсинга большинством компаний сводится к «не достаточно сформировавшейся культуре» применения данной формы сотрудничества.

Ведущий аналитик GartnerGroup – Брюс М. Колдуэлл дает более убедительное обоснование значимости перехода на аутсорсинг: «Использование аутсорсинга всего лишь с целью снижения затрат не приносит пользы индустрии – вам не-

обходимы рост прибыли и обеспечение должного качества». Как показала практика, хорошие результаты обеспечиваются только при организации собственной эффективной системы контроля процессов и поддержки тесных деловых контактов взаимоотношений с партнером. Анализ тенденций российской практики аутсорсинга, аутстаффинга, инсорсинга позволяет оценивать реальные выгоды привлечения сторонних исполнителей работ или отказ от них в пользу традиционного способа хозяйствования – без привлечения сторонних исполнителей.

Выбор стратегии аутсорсинга для упрочения позиций компании обосновывается менеджерами с разных точек зрения. При этом в основу реализации стратегии аутсорсинга могут быть положены разные концепции:

- ресурсно-ориентированная;
- концепция гармоничного производства;
- концепция, базирующаяся на преимуществах слияния/поглощения;
- концепция инновационного типа развития хозяйственных систем;
- концепция взаимосвязи макроэкономических научных, технических и научно-технических циклов и т. д.

Традиционно развиваемые в настоящее время ресурсно-ориентированные концепции предполагают перераспределение ресурсов между заказчиком и партнерами – аутсорсерами, обеспечивающими успешное осуществление взаимовыгодных процессов и проектов. При соответствующем механизме взаимодействия (планирования, реализации, контроля и регулирования) использование аутсорсинга дает возможность решительно повысить эффективность и конкурентоспособность всех взаимодействующих сторон. Однако ресурсно-ориентированное направление усилий теряет свои позиции при не готовности участников к аутсор-

сингу, либо при построении не достаточно действенного механизма партнерства. В итоге все предполагаемые выгоды через снижение издержек на проект оборачиваются их ростом и неизбежным обострением рисков составляющей.

Концепция гармоничного производства строится на гармонии структурных пропорций: «производства и рынка»; «стабильности и изменений»; «качества и стоимости элементов и процессов (поток)»; «гармонии функций, структуры и связей»; «управляющих и управляемых звеньев»; «гармонии между трудом и менеджментом»; «интересов и стимулов». Каждый постулат концепции вносит свой вклад в целостность системы, ее развитие. Однако на практике большинство современных предприятий, несмотря на функциональное управление, фокусируются на узком сегменте деятельности, на определенной функции, игнорируя процессы и результаты деятельности организации в целом. Итогом такого дисбаланса являются потери времени, ошибки и неизбежное снижение эффективности.

Стремление к сохранению устойчивости системы посредством модели «синхронизация – динамичность – интеграция» при оптимальной специализации в свою очередь требует адекватных механизма и технологии реакций, обеспечение которых всегда сопряжено с трудностями. Кроме того, успешная реализация стратегии аутсорсинга возможна только при обоюдном желании сторон и эффективной интеграции усилий для достижения синергетического эффекта совместных действий. Однако выбор аутсорсера всегда осложнен оценкой реальных компетенций потенциального партнера.

Анализ современных тенденций развития рынка и поведения организаций все больше убеждает в росте значимости в этом вопросе компетентного подхода. С этой точки зрения при переходе на аутсорсинг целесообразно строить стратегию, ориентируясь на уровень компетентности кадров, сложившийся в организации. Именно этот уровень, корректируемый адекватно ситуации, обеспечивает дальнейшее построение «цепочки компетенций» в планируемом и перспективном периоде соответственно.

Отмечая значимость концепции компетенций, ее сторонник – К. Эндрюс (Kenneth Endrews) подчеркивает: «отличительные компетенции организации – это больше, чем то, что она может

делать особенно хорошо. Необходимо определять навыки и формировать умение, которое является по-настоящему отличительным». Последующие исследования, как отмечают К. Прахалад, Г. Хэмел, Д. Гарвис, В. Бонер, Р. Мак-Грат, убеждают в правильности формирования конкурентных преимуществ организации через развитие основных (ключевых) компетенций.

Убедительно представлен приоритет концепции компетенций перед ресурсно-ориентированной точкой зрения в обеспечении конкурентоспособности фирмы работами К. Эндрюса, К. Прахалада, Г. Хэмела, Д. Гарвиса, В. Бонера, Т. Дюрана [7]. Такая точка зрения вдохновила исследователей – Р. Санчеса, А. Хина, Х. Томаса [8] на разработку типологии компетенций в качестве основы организации аутсорсинга.

Концепция компетенций, особенно в условиях перенасыщенности рынка, дает возможность добиться высокого потенциала развития и, следовательно, обеспечить более устойчивый статус и достижения организации.

Умелое выстраивание «цепочки компетенций» способно реально обеспечить качество работ в масштабах отдельной стадии производственной, коммерческой или какой-либо иной деятельности. С точки зрения системного подхода «цепочки компетенций» способствуют повышению качества «входа», «процесса», «обратной связи», реализуемой посредством контроля и качества «выхода». Своевременный пересмотр компетенций, формирующих параметры «входа», обеспечивает его качество – конкретизацию цели (результата деятельности), ресурсного обеспечения проекта, правильный выбор варианта действий, технологию исполнения, ограничительные условия и пр. Хорошее качество «входа» формирует надежный фундамент для соблюдения установленной технологии и качества «процесса» и далее, по цепочке – качество «выхода». Для каждого из элементов системы требуется свой набор компетенций, формирование которых зависит от большого числа факторов и условий. Логичная методика выбора, корректировки, своевременного обновления и фильтрации компетенций для достижения поставленных целей и есть основа эффективной концепции компетенций. Мнение Т. Дюрана [7] это подтверждает: «концепция компетенций может предложить больше, чем ресурсно-ориентированная точка зрения», ввиду того, что «компетенция от-

ражает способности фирмы собирать, увязывать, и преобразовывать ресурсы в товары и услуги».

В этом смысле угол зрения компетентностного подхода приводит, в конечном счете, к определенной последовательности формирования цикла трансформации компетенций в зависимости от:

- 1) факторов внешней среды непосредственного влияния;
- 2) факторов внешней среды косвенного воздействия;
- 3) факторов внутренних изменений в организации;
- 4) применимости компетенции в обеспечении параметров «входа», т. е. начала работ в рамках отдельной стадии или полного цикла;
- 5) применимости компетенции в обеспечении параметров процесса преобразования ресурсов в готовый продукт;
- 6) применимости компетенции в обеспечении параметров «выхода», т. е. окончания работ в рамках отдельной стадии и формирования таким образом «входа» и начала работ в рамках следующей по технологии стадии;
- 7) применимости компетенции в обеспечении параметров «выхода» системы в целом.

Необходимость в разработке и/или приобретении новых компетенций может быть продиктована достижениями научно-технического прогресса, требованиями потребителей, другими факторами, как в окружении, так и внутри организации. Иными словами эволюция любой «цепочки компетенций» идет строго параллельно эволюционным преобразованиям самой организации или ее части. В связи с этим представляется целесообразным рассматривать «цепочки компетенций» в привязке к жизненному циклу организации.

В зависимости от состояния и специфики социально-экономической системы рассматри-

вают этапы эксплерентного, пациентного, виолентного, коммутантного и леталентного характера развития. Переход от одной фазы развития социально-экономической системы (организации) к другой создает основу для выделения основных фаз формирования и трансформации компетенций (рисунок 1).

Возникновение идеи определяет направление развития бизнеса, в рамках которого рождаются и конкретизируются т.н. ключевые компетенции.

Формирование образа продукта и соблюдение установленной технологии, в свою очередь, требуют определения второго круга компетенций – вспомогательных и обслуживающих. Характер последних отражает процессы симулирования инновационной активности в коллективе, организации адаптационных аспектов идеи к возможностям фирмы и требованиям окружения, освоения новой техники и технологий, организации процессов производства и его подготовки, кадровых расстановок и преобразований, совершенствования коммуникационной структуры и пр.

На эксплерентном этапе, когда окончательное формирование деятельности фирмы не завершено, имеет место острая необходимость зондирования рынка на предмет спроса на идею, готовый ее продукт, наличия угроз и возможностей вживания в рынок. В этих условиях набор компетенций – ключевых (первичных) и вспомогательных, обслуживающих (вторичных) только формируется. Компания пытается определить свой диапазон возможностей через уникальность идеи в обеспечении миссии и статуса на рынке. Она должна охватить аспекты новой сферы приложения усилий, а также аспекты, формирующие условия для дальнейшего развития ключевых компетенций. С учетом перечисленных особенностей этапа комплект ключевых компетенций может включать:

Степень востребованности компетенций

Компетенции, не требующие улучшений

Действующие В резерве

Необходимость в обновлении

Компетенции, требующие улучшений

Радикальные	На консервации
Действующий комплект	Реабилитанты

Рисунок 1. Основные фазы формирования и трансформации компетенций

– компетенции управления (минимальный управленческий аппарат; логичная организация и формализация процессов, структуры, коммуникаций с учетом особенностей технологии, потенциала фирмы, внешних ограничений; отсутствие разногласий в коллективе);

– экономические компетенции (действенная система мотивации персонала и вознаграждения; простые методы анализа данных);

– социальные компетенции (рабочий климат как симбиоз – фактора риска и перспектив развития, неопределенности и творчества, решительной активности, доверия и уважения, солидарности и настойчивости);

– компетенции маркетинга (адекватная оценка предпочтений клиентов на каждом из сегментов рынка; умелое позиционирование экспериментальных образцов, новых идей или услуг; отслеживание факторов, способных повлиять на предпочтения клиентов; идентификация признаков внешней дифференциации и возможной внутренней интеграции фирмы; адекватная ценовая политика; оригинальный дизайн; эффективная система технической или иной помощи пр.);

– производственные компетенции (проектирование и формирование микроэкономической производственно-сервисной системы; высокая дисциплина в исполнении технологии; следование инструкциям на всех рабочих местах и участках; своевременное выявление нарушений и координация действий);

– компетенции в логистической сфере: проектирование и формирование эффективной системы транспортировки, складирования, хранения и т. д.;

– компетенции в финансовой сфере (гибкость в финансовом обеспечении этапов проекта);

– компетенции в управлении кадрами (команда инициативных людей; высокий уровень мобильности, обучаемости и взаимозаменяемости);

– компетенции в инновационной сфере (владение важными для развития идеи технологиями; оперативность корректировочных мероприятий; доводка технологии до параметров оптимального использования);

– компетенции в управлении затратами (формирование контрольных/сигнальных параметров; четкая система учета и контроля затрат);

– компетенции в управлении качеством

качества объекта; формирование методики оценки качества параметров);

– компетенции в управлении информационными потоками (формирование системы сбора, группировки, структуризации, хранения данных для внутренних потребностей фирмы и внешних реакций).

На эксплерентном этапе фирме удается сформировать базовый комплект компетенций, определяющий ориентиры будущих перспектив развития посредством новой идеи. Новая идея, как правило, требует совершенно новых – радикальных компетенций. Особенности эксплерентного этапа не исключают возможности кризиса, главным образом, из-за не оправдавшей себя идеи как возможности развития фирмы.

Удачное решение задачи узнаваемости компании на рынке в ходе эксплерентного этапа открывает новые возможности – роста и увеличения организации и вступление в новый этап – патиентный. Общие тенденции роста логично требуют корректировок в структуре, функциях, средствах повышения эффективности. В фокусе внимания – завоевание определенного сегмента рынка и упрочение позиций в конкурентной среде посредством повышенного внимания к маркетинговым рычагам, стратегическим и тактическим доработкам программы действий. Особенности патиентного этапа не исключают возможности кризиса для фирмы под влиянием внешних угроз, внешних циклов развития экономики, политических причин, преодоление которых, вероятно, потребует комплекта следующих компетенций:

– в управлении (небольшой управленческий аппарат; уточнение структурных, организационных, функциональных и коммуникационных процедур; неосложненные связи; отсутствие разногласий в коллективе);

– в экономической сфере (действенная система мотивации персонала и вознаграждения; эффективные методы анализа внутренних и особенно внешних количественных изменений);

– в социальной сфере (в основе рабочего климата – коллективный энтузиазм, инициатива и сплоченность);

– в сфере маркетинга (эффективная методика анализа рыночной конъюнктуры; искусство позиционирования продукции, работ, услуг; эффективная методика оценки соответствия возможностей организации – потребностям рынка;

адекватная ценовая политика; эффективная система дополнительного обслуживания);

– в производственной сфере (оптимизация микроэкономической производственно-сервисной системы; организация технического и технологического соответствия подразделений и партнеров; четкая система инструкций; отлаженная система контроля и координации процессов);

– компетенции в логистической сфере: формирование эффективной системы транспортировки, складирования, хранения, разукрупнения, затаривания, упаковки, маркировки и т. д.;

– в финансовой сфере (адекватность финансового обеспечения этапов проекта);

– в управлении кадрами (высокий уровень мобильности, обучаемости и взаимозаменяемости; заинтересованность в завоевании рынка);

– в инновационной сфере (высокая чувствительность к рыночным изменениям; эффективная система обновления продукции, работ, услуг);

– в управлении затратами (четкая система контрольных/сигнальных параметров; учета и контроля затрат);

– в управлении качеством (эффективная методика оценки качества работ и процессов);

– в управлении информационными потоками (формирование баз данных для внутренних потребностей фирмы и внешних реакций).

Упрочение позиций фирмы в пациентный период обеспечивает ей достижение зрелого состояния, устойчивого положения среди конкурентов и вхождение в третий (виолентный) период развития. Формирование оптимального набора компетенций завершается именно на стадии зрелости (стабилизации), когда фирма обозначила себе узнаваемость и постоянный доход от выпускаемой модели товара (работ, услуг). На момент перехода к виолентному этапу развития фирма владеет, как правило, двумя комплектами компетенций – «действующим» и «в резерве». «Действующие» – это компетенции, обеспечившие материализацию идеи и прошедшие испытания рынком. «В резерве» – это компетенции, которые помогли прозондировать рынок и определить наиболее перспективные точки опоры бизнеса из идеи, но либо потеряли былую актуальность, либо требуют уточнения и улучшений.

Для виолентов характерны – большой масштаб бизнеса, отлаженная технология, массовый выпуск продукции. Видовое разнообразие виолентов (национального, интернациональ-

ного и деструктурированного), которые являются последовательными стадиями друг друга, обусловлено различием в уровнях развития, достижений и приоритетов. В этом смысле имеет место различие и в комплексах компетенций. Виолент в роли «гордого льва» не стремится к партнерству, динамичен, продолжает укрепляться и расти, занимает агрессивную позицию в конкуренции в целях увеличить долю рынка. В фокусе внимания весь арсенал компетенций: «действующих», «в резерве» и «обновляемых»:

– в управлении (организация и регулирование деятельности по принципу единства научных и производственных процессов; высокий динамизм реакций; синергетический эффект от управленческих решений; отсутствие разногласий в коллективе; эффективная коммуникационная структура);

– в сфере маркетинга (активная работа над имиджем; стабильная номенклатура продукции; эффективная система сбыта);

– в производственной сфере (эффективное использование микроэкономической производственно-сервисной системы; рациональное ресурсное, техническое и технологическое обеспечение процессов, нацеленное на рост и развитие; отлаженная система контроля и координации процессов);

– компетенции в логистической сфере: применение эффективной системы транспортировки, складирования, хранения, разукрупнения, затаривания, упаковки, маркировки и т. д.;

– в управлении кадрами (хорошая социальная обеспеченность кадров; высокая компетентность; заинтересованность в завоевании рынка);

– в инновационной сфере (высокая инновационная активность; организация условий для диверсификации; эффективная система обновления продукции).

Виолент в роли «могучего слона» обладает широкой диапазоном рынка за счет сети филиалов, диверсификации; не стремится к первенству в нововведениях, но готов подвинуть конкурента, если прояснились хорошие перспективы. Новых компетенций фирма не разрабатывает, но владеет действующим комплектом компетенций и «в резерве». В целом – пожинает плоды усилий «гордого льва».

Переход от стадии зрелости к стадии спада производства через снижение спроса определяется как коммутантный период. Возникает не-

обходимость в разработке, внедрении новых и/или улучшенных технологических, организационных приемов, модернизированных элементов, новых модификаций товара (новой модели). Состояние фирмы в период утверждения негативных тенденций требует перестройки всех систем обеспечения жизнедеятельности. В этой связи структура компетенций должна быть переориентирована на спасительное сокращение прежних программ. Комплект компетенций коммутантного периода может содержать:

- компетенции управления (оптимальный вариант горизонтальной интеграции интернационального виолента; адекватная оценка состояния и специфики рынка; отсутствие разногласий в коллективе; программа преодоления организационной инертности; корректировка действующей стратегии элементами «поворота», «сокращения», «персонификации» и пр.);

- экономические компетенции (действенная система ресурсной экономии);

- социальные компетенции (щадящие приемы сокращения персонала; аутстаффинг; нетребовательность персонала к социальной обеспеченности; рабочий климат как симбиоз – фактора риска, неопределенности, доверия, уважения и солидарности);

- компетенции маркетинга (программа по удержанию своего покупателя; программа по снижению сложностей проведения маркетинговых исследований; адекватная оценка границ сужения рынка; стабильная номенклатура продукции; работа с факторами, способными повлиять на предпочтения клиентов; конкурентоспособная продукция);

- производственные компетенции (отлаженная техническая и технологическая база;

своевременное выявление нарушений и координация действий);

- компетенции в логистической сфере: использование эффективной системы транспортировки, складирования, хранения, разукрупнения, затаривания, упаковки, маркировки и т. д.;

- компетенции в финансовой сфере (гибкость в финансовом обеспечении процессов);

- компетенции в управлении кадрами (усилия по сохранению команды специалистов; высокий уровень обучаемости и взаимозаменяемости);

- компетенции в инновационной сфере (активизация организационных преобразований; усилия по преодолению низкой динамичности инновационных структур);

- компетенции в управлении затратами (эффективная система учета и контроля затрат; стратегия минимизации расходов);

- компетенции в управлении информационными потоками (формирование базы данных о возможной переориентации системы в более перспективное направление).

Леталентный период в зависимости от ситуации может оказаться заключительным, отражающим деструктуризацию фирмы и ее ликвидацию. В другом случае посредством диверсификации осуществляется перепрофилирование деятельности и переход, в определенной степени к эксплерентному типу функционирования.

В условиях высокой динамичности процессов своевременное обновление компетенций является жизненной необходимостью для выживания организации, обеспечения готовности к дальнейшим преобразованиям, максимально удовлетворяющим потребности всех заинтересованных участников рынка (предприятий – заказчиков, аутсорсеров, потребителей, государства).

7.03.2014

Список литературы:

1. Моисеева, Н.К. Аутсорсинг в развитии делового партнерства / Н.К. Моисеева, О.Н. Малютина, И.А. Москвина; под ред. Н.К. Моисеевой. – М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2010. – 240с.
2. Хейвуд, Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: Пер. с англ. / Дж.Б. Хейвуд – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2002.
3. Бравар, Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган // Баланс Бизнес Букс – 2007 – 288с.
4. Сафарова, Е.Ю. Аутсорсинг учетных проектов / Е.Ю. Сафарова – Москва: Книжный мир, 2009. – 192 с.
5. Михайлов, Д.М. Аутсорсинг: Новая система организации бизнеса / Д.М. Михайлов. – М.: КНОРУС, 2006. – 256с.
6. Рябикова, Н.Е., Рябиков, Р.И. Аутсорсинг как необходимая составляющая стратегии современного предприятия // Управление предприятием в современных экономических условиях: региональный аспект. Монография / [Т.И. Баранова, В.В. Боброва, Е.А. Васянина, А.В. Воюцкая и др.]; отв. ред. Е.В. Годовова. – Оренбург, 2011. – 258с.
7. Davenport T.N. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology. – Boston: Harvard business school press. 1993.
8. Jacobson I., Ericsson M., Jacobson A. The object Technology // ACM Press. – Addison-Wesley Publishing, N-Y., 1995.

Сведения об авторе:

Рябикова Наталья Евгеньевна, доцент кафедры менеджмента

Оренбургского государственного университета

460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, ауд. 6101, тел. (3532) 372445, e-mail: timisor@mail333.com