

*Герасименко О.А., канд. экон. наук, доц.
Белгородский государственный национальный исследовательский университет
Авилова Ж.Н., канд. соц. наук, доц.
Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова*

КЛЮЧЕВЫЕ БИЗНЕС-КОМПЕТЕНЦИИ КАК ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ

gerasimenko@bsu.edu.ru

Глобальные экономические процессы, происходящие в последней четверти XX века и в начале нового столетия, характеризуют как информационно-технологическую революцию, резко изменяющую подходы к стратегическому управлению организацией. Среди основных тенденций названного периода мы хотели бы выделить следующие: рост подвижности и неопределенности внешней среды, а значит усиление зависимости организации от внешних факторов и условий; в сфере структурных преобразований предприятий - распространение структур сетевого типа и постепенный отказ от жестких иерархических систем; повышение роли знаний, как работника, так и организации в целом, увеличение роли человеческого фактора. На сегодняшний день все большую роль играют инновационный потенциал, способность породить более эффективные стратегии и постоянно развивать компанию, обновляя ее структуру и ключевые бизнес-процессы в ответ на вызовы внешней среды.

Ключевые слова: бизнес-компетенции, конкурентоспособность, управление, стратегия, регион.

Введение. В течение последних десятилетий у рабочих и служащих любого предприятия было четкое понимание того, что от них ожидают, что представляет собой «стандарт» профессии и чему должен обучиться человек, чтобы соответствовать требованиям, предъявляемым организацией к конкретной работе. Да и у наших специалистов по кадрам не было проблем с такими понятиями как профессионализм и компетентность. В настоящее время мало кто из них может четко сформулировать, каким должен быть каждый сотрудник компании, чтобы она процветала. И дело не в том, что сегодняшние кадровики менее профессиональны, чем вчерашние, а в том, что они должны стать на порядок более профессиональными. В эпоху перехода от «индустриальной» к «информационной» экономике проблема компетентности приобрела особую актуальность. Компетенции – одна из самых популярных тем, обсуждаемых сегодня в кругах профессионалов по управлению персоналом.

Методология. Основанием для исследования проблемы формирования бизнес-компетенций послужили фундаментальные труды классиков научной мысли по широкому спектру проблем, а также современные работы зарубежных и отечественных ученых по вопросам функционирования и развития различных региональных социально-экономических систем. Методология основана на использовании общенаучных методов диалектического, ретроспективного, логического анализа и конкретизирована совокупностью специальных методов - сравнение, синтез, нормативный, балансовый, прогнозный и пр.

Основная часть. Исходя из этого, можно отметить проблему формирования новых интегративных подходов к стратегическому развитию организации. Одним из таких подходов является компетентностный подход, общая логика которого заключается в формулировании ключевых бизнес-компетенций, становящихся основой процесса саморазвития организации. Под ключевыми бизнес-компетенциями традиционно понимают определенные специфические факторы функционирования и развития организации, которые в организации осознаются как базовые, ключевые [1]. На основе бизнес-компетенций определяется стратегическая направленность компании, требования ко всем элементам организации, в том числе к персоналу. Отсюда комплекс выработанных предприятием бизнес-компетенций может быть реализован посредством персональных компетенций. На основе механизма выработки бизнес-компетенций, формулирования стратегий компании, ее целей и задач, описания требований должности и определения персональных компетенций в современной экономической науке формируется новая парадигма ключевых компетенций.

С позиций экономической теории определяют ключевые компетенции как специфические преимущества, по отношению к конкурентам отрасли, которые обеспечивают базовую основу добавленной стоимости [1]. Необходимо подчеркнуть, что центральным моментом во всех определениях является рассмотрение набора специфических факторов с четким акцентом на уникальность и конкурентоспособность. Отсюда следует, что концепция ключевых компетенций обуславливает стратегические характеристики организации, что предопределяет ориентацию

бизнеса на стратегические возможности и лидерство в конкурентной борьбе.

Исторически возникновение данной концепции связано с именем Селзника, который в 1957 году в книге «Лидерство в управлении» обозначил ключевые компетенции как внутренние факторы, определяющие вероятность успеха организации. В его концепции организация рассматривается как система, вырабатывающая «характер», который и отличает компанию от других, создает отличительные преимущества. Этот «характер» был назван отличительной компетенцией, проявляющейся через ряд особых способностей и ограничений, содержащихся в формирующейся со временем институциональной системе, влияющей на способность организации формировать и придерживаться определенных стратегий [2]. Хотели бы обратить внимание, что Селзник, определяя бизнес-компетенции как «характер» организации, акцентировал внимание на ретроспективности, исследовании причинно-следственных связей, историчности формирования компетенций, подчеркивал, что прошлое, по сути, определяет настоящее и будущее. Данная трактовка, на наш взгляд, имеет ограниченный характер, лишаящий организацию гибкости и адаптивности, что, по всей видимости, привело к новому пониманию категорий, рассмотренных впервые Селзником.

Топ-менеджеры компаний заняты определением и поиском путей достижения ключевых бизнес-компетенции (core-competences), на которых основывается конкурентоспособность их компаний, тренинговые институции – поддержкой конкурентного преимущества путем обучения персонала, а отделы по управлению персоналом – составлением исчерпывающего набора персональных компетенции и их индикаторов, определяющих достижение целей бизнеса. Компании-разработчики систем автоматизации управления (ERP software) интегрируют модели компетенции в соответствующие модули своих систем. И наконец, «компетенция» – одно из наиболее употребляемых сегодня менеджмент-консультантами жаргонных слов.

Последние десятилетия произошли крупные перемены в управлении бизнесом. Все больше менеджеров соглашаются с тем, что среди факторов, влияющих на долгосрочный успех компании, первое место занимает человеческий – теперь именно хорошо обученный, правильно организованный и мотивированный персонал определяет судьбу предприятия. Повышение роли персонала связано, прежде всего, с кардинальными изменениями в производстве. В индустриальной экономике традиционная технология, включая конвейерную, нацелена на мини-

мизацию вмешательства человека в производственные процессы, на усиление их независимости от квалификации персонала. Эти требования и лежат в основе научных концепций управления, применяемых в условиях индустриального общества [3].

Компетентность компании – совокупность характеристик компании, которая делает ее профессиональной на уровне конкурентов. Компетентность состоит из отдельных компетенций и в целом базируется на конкурентных и лидирующих технологиях. Каждая из компетенций – элемент общей компетентности.

Термин «компетенция» ввел в оборот В. Макелвил в 1982 году. По Макелвилу, компетенция – круг проблем, сфера деятельности, в которой данный человек обладает знанием и опытом; совокупность полномочий, прав и обязанностей должностного лица, общественной организации [4].

Компетенция компании (бизнес-компетенция) – набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий, обеспечивающий компании эффективное решение определенных задач, ситуаций. Стандартная компетенция компании – набор преимуществ, технологий, способностей, знаний и умений, позволяющий компании решать типичные для данного сегмента рынка задачи, осуществлять операционные процессы на уровне, принятом как стандарт.

Поскольку стандартными компетенциями обладает большинство конкурентов, отсутствие стандартной компетенции ведет к скорому исчезновению компании с рынка. Многие стандартные компетенции подтверждаются лицензиями, сертификатами. Иногда компетенциями ошибочно называют ресурсы компании. Для успешной конкуренции необходимо сформулировать все компетенции компании и выделить ключевые.

Ключевая (отличительная, базовая, исключительная, базисная, уникальная, бизнес-компетенция) компетенция компании (также используется термин «критический фактор успеха компании», КФУ) – такая компетенция, наличие которой позволяет компании решать задачи, непосильные для большинства других игроков рынка, устанавливает новый стандарт деятельности в отрасли и тем самым обеспечивает обладателю конкурентное преимущество.

Согласно Г. Хамелу и С.К. Прохаладу, компания должна восприниматься не как совокупность составляющих ее бизнес-единиц, а как сочетание ключевых компетенций – навыков, умений, технологий, позволяющих компании предоставлять своим потребителям определенные ценности [10, 11].

Ключевая компетенция – стратегический потенциал компании. Оперативное управление компанией (умение эффективно вести дела) – способ извлечения выгоды из потенциала.

Признаки ключевой компетенции:

- значимость для потребителей, их готовность платить за компетенцию как за большую часть приобретаемой ценности;
- способность изменяться и подстраиваться под новые требования рынка;
- уникальность, малая вероятность повторения конкурентами;
- связанность с несколькими видами деятельности или продуктами;
- актуальность, соответствие стратегическим устремлениям рынка и компании;
- возможность партнерства для создания новой ключевой компетенции;
- ясность, доступность формулировки компетенции для однозначного толкования [6].

Ключевыми компетенциями могут стать:

- знание потребностей рынка и умение регулярно получать это знание;
- способность реализовать на практике предложения, необходимые рынку;
- способность постоянно наращивать и развивать свою ключевую компетенцию [7].

Один из способов определения ключевых компетенций компании – через выявление ключевых клиентов, характера их потребностей и роли компании в удовлетворении этих потребностей. Такой способ позволяет клиенто-ориентированной компании получить ответ на вопрос [8, 15].

Однако иногда такой подход делает невозможным определение отличительной компетенции компании (пример – Sony с ее продуктами, намного опередившими потребности рынка). Выявление отличительной компетенции – не просто анализ сильных сторон; оно требует управленческой интуиции владельца бизнеса. Формулировка компетенции должна быть четкой, но достаточно обобщенной, чтобы долго оставаться актуальной.

Основное отличие состоит в том, что грань между так называемыми «белыми» и «синими» воротничками – теми, кто работает преимущественно головой, и теми, кто занят ручным трудом, должна быть стерта. Современный работник должен «впитать» в себя лучшие черты тех

и других. Теперь исполнители должны взять на себя часть обязанностей управляющих, а управляющим следует «спуститься с небес» – поближе к проблемам исполнителей и клиентов.

Понятие персональной компетенции связано с одним из ключевых понятий стратегического менеджмента – ключевыми бизнес-компетенциями. В своем бестселлере «Конкурируя за будущее» (Competing for the Future) Гари Хамел и С.К. Прохалад утверждают, что «понятие ключевых бизнес-компетенции находится за пределами таких понятий как продукт/сервис и таких как бизнес-единица». Согласно их теории, компания должна восприниматься не как совокупность составляющих ее бизнес-единиц, а как сочетание ключевых компетенции, то есть навыков, умений, технологий, позволяющих компании предоставлять своим потребителям определенные ценности [5, 14]. Классическим примером успешного использования своих сильных сторон служит компания Honda. Знание, что ее ключевой компетенцией является производство двигателей и электропоездов, а не только мотоциклов, позволило ей расширить бизнес за счет производства и реализации (в дополнение к мотоциклам – основной продукции компании) автомобилей, газонокосилок, минитракторов, двигателей для морских судов и генераторов. Другие известные примеры, когда компании определяли, что они умеют делать лучше других, и с успехом использовали свои преимущества, – компания Sony, компетенцией которой является миниатюризация; Motorola, владеющая уникальными технологиями беспроводной связи, сжатия цифровых данных, производства дисплеев с плоскими экранами и источников питания, а также быстрых циклов производства; компания Nike, конкурирующая за счет отличных дистрибуторских сетей и технологий снабжения, качественного дизайна продукции, уникальных технологий разработки новых продуктов и программ поддержки спортсменов. Итак, ключевые бизнес-компетенции и персональные компетенции: в чем их различия и каким образом они взаимосвязаны? Прежде всего, в отличие от бизнес-компетенции, объекты персональных компетенции – конкретные сотрудники, а не вся организация, то есть персональные компетенции определяются отдельно для каждой конкретной должности (табл. 2).

Таблица 1

Отличия между бизнес-компетенциями и персональными компетенциями

Характеристика	Бизнес-компетенции	Персональные компетенции
Охват	Организация	Индивидуум
Назначение	Стратегические изменения	Тактические изменения
Объект	Бизнес-единица (и больше)	Работник
Точка отсчета	Процессы	Работы

При этом бизнес-компетенции не только служат одной из основ построения модели персональных компетенции компании, но и могут быть полностью включены в требования к какой-либо конкретной должности. Таким образом, формулировка бизнес-компетенции компании предшествует построению модели персональных компетенции ее сотрудников.

Прежде всего, в отличие от бизнес-компетенций, персональные компетенции охватывают конкретных сотрудников, а не всю организацию, то есть персональные компетенции определяются отдельно для каждой конкретной должности. Исходя из этого определяется и объект: в случае персональных компетенций это работник, в случае бизнес-компетенций – структурные подразделения организации различного уровня, начиная с бизнес-единиц [12].

Вторым принципиальным отличием является ориентация бизнес-компетенций на стратегические возможности и изменения, а значит, они определяют бизнес-процессы, протекающие на предприятии. Персональные компетенции традиционно прописываются для выполнения конкретных работ, связанных с определенной деятельностью, т. е. связаны с тактическими изменениями, однако необходимо подчеркнуть, что в целом можно говорить о стратегической направленности также и ряда персональных компетенций, т. к. персонал является движущим фактором изменений.

Особо подчеркнем, что бизнес-компетенции не только служат одной из основ построения модели персональных компетенции компании, но и могут быть полностью включены в требования к какой-либо конкретной должности. Таким образом, формулировка бизнес-компетенций компании в целом предшествует построению модели персональных компетенции ее сотрудников. При разработке моделей персональных компетенции за основу берутся ключевые бизнес-компетенции и стратегия компании, а также обеспечивающие ее реализацию бизнес-процессы.

Первое, что должно быть определено, – какие ключевые бизнес-компетенции компания противопоставит своим конкурентам в борьбе за потребителя и установление рыночной позиции. Затем предстоит разработка стратегии – определение того, какие цели должны быть достигнуты за какой-то период для поддержания имеющихся и развития потенциальных бизнес-компетенций. Достижение поставленных целей потребует от организации изменений в системе управления, а это значит, что соответствующим образом должны быть перестроены бизнес-процессы. Бизнес-процессы включают конкрет-

ные работы и действия, выполнение которых требует определенного уровня подготовки (знаний, умений, личностных качеств, способностей) персонала [9]. Совокупность этих характеристик и качеств определяет требуемую модель персональных компетенции.

Специалисты по управлению персоналом предпринимают множество попыток структурированно описать и классифицировать персональные компетенции, однако сложно охватить единой моделью все возможные требования ко всему разнообразию выполняемых работ [2, 13, 16]. Как правило, на рынке предлагаются готовые модели компетенции для отдельных категорий персонала и отдельных отраслей, что, конечно, весьма востребовано на рынке и приносит определенный результат. Хотелось бы заметить, что ограничения такого подхода очевидны: готовая модель не всегда может быть эффективно встроена в систему ключевых бизнес-компетенций, стратегий компании, ее бизнес-процессов. Очевидно, что четкая увязка в разработке, адаптации и использовании названных категорий позволяет формулировать необходимые требования к деятельности предприятия, начиная с уровня требований к организации вообще и заканчивая требованиями к конкретным сотрудникам. Таким образом, основой создания модели персональных компетенции каждого сотрудника компании могут являться такие документы как положения о бизнес-процессах и должностные инструкции, а также установленные для каждого сотрудника цели, принятые в компании принципы и правила поведения, ключевые бизнес-компетенции.

Выводы. Подводя итог сказанному, отметим, что современные стратегические подходы исходят из того, что конкурентное преимущество базируется на внутренних и внешних ключевых компетенциях, которые дают компании возможность достичь дохода выше среднего и поддерживать его. Таким образом, на сегодняшний день сформировалось понимание неразрывной связи внутренних и внешних компетенций и их комплексного применения. Однако понимание переменчивости и сложности внешней среды привело к пониманию важности динамической составляющей в деятельности компании, в постоянной работе по развитию существующих компетенций и определению новых. Исходя из представленных определений и подходов, можно определить ключевые компетенции как способность компании и ее персонала исполнять требуемый функционал в соответствии с определенным видением, миссией и ценностями.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Мясоедов С. П. Междисциплинарный словарь по менеджменту. М.: Дело, 2005. 256 с.
2. Ефремов В. С., Ханыков И. А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. №2. С. 37–45.
3. Козак Н. Новые роли для сотрудников // Управление компанией. 2001. №10. С.4-7.
4. Щербаков А.В. Формирование комплементарного компетентностного профиля выпускника вуза // Вестник ТвГУ. Серия «Экономика и управление». 2012. №16. С.11–14.
5. Гари Хамел, Коимбатур Кришнарао Прахалад Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня/ Гари Хамел, Коимбатур Кришнарао Прахалад. М.: Олимп-Бизнес, 2014. 288 с.
6. Семибратский М.В. Бюджетная стратегия региона в новых экономических условиях России//Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика 2014. Т. 29. № 1–1 (172). С. 41–45.
7. Ломовцева О.А. Приоритеты и механизмы ГЧП в формировании инновационного промышленного комплекса региона / О.А. Ломовцева, О.А. Герасименко // Научные ведомости БелГУ. 2015. №13(210). Вып.35/1. С. 5-9.
8. Тхориков Б.А. Методология индикативного управления // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2012. № 10. С. 154-157.
9. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента. М.: Инфра-М, 2002. 347 с.
10. Хамел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость. Спб.: Питер, 2005. 384 с.
11. Прахалад К., Рамасвами М. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 352 с.
12. Фомичев Ю. Состояние и основные направления государственной политики вовлечения результатов научно-технической деятельности в хозяйственный оборот // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. 2002. № 11. С. 127–131.
13. Близнец И., Леонтьев К. Понятие «интеллектуальной собственности»: формулировка проблемы// Интеллектуальная собственность. Авторские и смежные права. 2002. № 4. С.97–101.
14. Тютюнник А. Организация обслуживания ИТ-пользователей в банке // Банковские технологии. 2004. № 4. С.102–106.
15. Дробот М.В. Бизнес-компетенция как экономическая категория // Общество: политика, экономика, право. 2013 №1. С. 111–115.
16. Дорошенко Ю.А., Малыхина И.О. Направление реализации результатов инновационной деятельности вуза // Белгородский экономический вестник. 2014. № 4 (76). С. 6–12.

Gerasimenko O.A., Avilova Z.N.

KEY BUSINESS COMPETENCE AS AN ECONOMIC CATEGORY

The article reveals the contents of the key professional competencies of senior managers that influence the competitiveness of Russian companies headed by them, the necessity of the head of ownership required professional competence, consistency and commitment formation in the company's corporate culture, in which the competence, focused on competitiveness, would be inherent in the whole team. The article raises an important corporate governance issues that, with the help of public resources, formed core business competencies. The article reveals the contents of the key professional competencies of senior managers that influence the competitiveness of Russian companies headed by them.

Key words: *business competence, competitiveness, governance, strategy, region.*

Герасименко Ольга Александровна, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента организации.

Белгородский государственный национальный исследовательский университет.

Адрес: Россия, 308015, Белгород, ул. Победы, д. 85.

E-mail: gerasimenko@bsu.edu.ru

Авилова Жанна Николаевна, кандидат социологических наук, доцент кафедры социологии и управления. Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова.

Адрес: Россия, 308000, Белгород, ул. Костюкова, 46.

E-mail: janna-avilova@mail.ru