



УДК 338.45.02

УПРАВЛЕНИЕ ПОЛИГРАФИЧЕСКИМ ПРОИЗВОДСТВОМ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

НАЗАРКУЛОВА М. А.

izvestiya@ktu.aknet.kg

Изучается понятие ключевые компетенции и его роль в отрасли по формированию конкурентных возможностей.

We study the concept of core competencies and its role in shaping the industry's competitive position

Сегодня, когда предприятия работают в динамично изменяющейся бизнес-среде, для повышения эффективности бизнеса и сохранения конкурентоспособности им необходимы современные подходы к управлению.

Одним из наиболее эффективных инструментов управления бизнесом является стратегическое планирование, которое занимает все более существенную долю в современном менеджменте.

Применение методов стратегического планирования, охватывающих практически весь спектр менеджмента, упорядочивает и систематизирует процесс принятия решений. В самой технологии стратегического планирования заложен механизм поиска оптимального управленческого решения, исходя из возможностей внешней и потенциала внутренней среды предприятия.

В современных условиях ограниченности внешних ресурсов, все чаще в поисках конкурентного преимущества организации обращают взгляд вовнутрь себя, стараясь идентифицировать в себе те способности, вокруг которых можно будет выстроить бизнес-пространство. Модели такого анализа и планирования развиваются в рамках школы ресурсов, способностей и компетенций.

Для проведения исследования используются следующие методы: анализ существующей источниковой базы по рассматриваемой проблематике (метод научного анализа); обобщение и синтез точек зрения, представленных в источниковой базе (метод научного синтеза и обобщения); моделирование на основе полученных данных авторского видения в раскрытии поставленной проблематики (метод моделирования).

Для реализации данной цели решаются следующие задачи:

1. Выявить понятие, признаки и значение ключевых компетенций для успеха в отрасли.
2. Рассмотреть основные методы идентификации ключевых компетенций для успеха в отрасли.

Существующие термины “компетентность” и “компетенция” несколько повторяют друг друга. 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. 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.

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;
- основанность на знаниях, а не на стечении обстоятельств;
- 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.

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.

При грамотных действиях ключевая компетенция приводит к созданию уникальных продуктов, обеспечивает компании первенство при выходе на новые рынки и весомые преимущества в решении задач, которые станут полем жесткой конкуренции.

В условиях конкуренции компании стремятся к защите ключевой компетенции, чтобы сохранить конкурентное преимущество.

Своевременное понимание ключевой компетенции открывает путь к долговременному лидерству на рынке, а завоеванное лидерство, в свою очередь, требует сосредоточить усилия на ключевой компетенции.

Также существует персональная (индивидуальная) компетентность:

1. набор личностных свойств, приобретенных и закрепленных индивидуумом (работником) в ходе учебной и/или трудовой деятельности;
2. требуемый для каждой должности набор знаний, умений и способностей.

Объекты персональных компетенций – сотрудники, должности. Такие компетенции (ключевые квалификации, softskills) сотрудников, как правило, являются логическим следствием ключевых компетенций компании, бизнес-стратегии и обеспечивающих их реализацию бизнес-процессов.

Разработкой моделей персональных компетенций занимаются HR-подразделения и их подрядчики.

При проведении анализа отрасли, состояния компании, возможностей выбора альтернативных направлений развития предприятия и происходит основная работа по формированию базового подхода к новой стратегии. Прежде чем детально рассмотреть основные этапы разработки стратегического плана, необходимо сделать замечание об информации, требующейся для аналитической работы. Получение такой информации, ее корректировка, ведение базы данных - задача самого предприятия, требующая серьезных финансовых затрат, организационных усилий и наличия квалифицированных менеджеров. Но даже при хорошо поставленной работе с информацией в ряде случаев получить реальную информацию просто невозможно. Это относится, например, к неопределенности изменения внешней обстановки или к данным по структуре затрат конкурентов, которые являются, как правило, их коммерческой тайной.

В этом случае все равно необходимо попытаться выработать некоторую оценку таких данных. По внешней среде это может быть прогноз или сценарий развития обстановки, в отношении конкурентов — экспертные оценки. Степень приближения этих оценок к действительности в значительной мере зависит от опыта и квалификации управленческого персонала предприятия. Важно само наличие таких оценок, поскольку это дает возможность проверить их обоснованность, отслеживая действия конкурентов или события во внешней среде, и, пользуясь новыми данными, корректировать первоначальные оценки, приближая их к действительности. Таким образом, используемая информация часто имеет оценочный характер, но



это не должно быть препятствием к самой попытке создания такого анализа. Признано, что лучше иметь любую стратегию, чем не иметь никакой.

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 “Чем мы должны заниматься сегодня и завтра для удовлетворения клиентских потребностей?” Однако иногда такой подход делает невозможным определение отличительной компетенции компании.

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.

Подход к идентификации ключевых компетенций для успеха в отрасли, основанный на анализе критических факторов успеха (CriticalSuccessFactors CSF), зарекомендовал себя достаточно хорошо. Особенно эффективен он в тех случаях, когда высшему руководству компаний необходима помощь при определении своих потребностей в управленческой информации.

Критические факторы успеха — это “ограниченное количество областей, в которых получение удовлетворительных результатов гарантирует успех в конкурентной борьбе”.

Под критическими факторами успеха понимаются базовые внутренние или внешние условия реализации стратегии фирмы (например, благоприятное отношение потребителей, характер конкурентных действий) или те способности или ресурсы (например, человеческие, финансовые), которые она должна сформировать или приобрести.

Анализ КФУ базируется на следующем логическом рассуждении. Для того чтобы выживать и процветать в отрасли, фирма должна одновременно:

- удовлетворять потребности своих потребителей;
- выживать в процессе конкурентной борьбы.

Поэтому выявление критических для выживания и процветания факторов предполагает проведение определенного анализа по этим направлениям.

Рассматривая данную тему можно сделать следующий вывод:

Одним из наиболее эффективных инструментов управления бизнесом является стратегическое планирование, которое занимает все более существенную долю в современном менеджменте предприятий.

Для анализа влияния ключевых компетенций на результаты деятельности предприятий необходимы сравнительные характеристики определенных полиграфических предприятий для чего нужно:

1. Привести характеристику на примере ОАО «Учкун».
2. Выявить ключевые компетенции в полиграфической отрасли.
3. Выявить ключевые компетенции на примере ОАО «Учкун».

Литература

1. Йеннер Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента.// Проблемы теории и практики управления. 2007. №2, стр. 102.
2. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйствование/ Пер. с англ. - М.: Прогресс, 2007. - 254 с