

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ В СИСТЕМЕ ОТНОШЕНИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Григорий М. Олевский

Латвийский университет, Рига, Латвия

Э-почта: grigorijs.olevskis@lu.lv

Абстракт

Новое качество современного рынка проявляется в расширении масштабов кооперирования корпораций и небольших предприятий. Решающим условием успешного формирования конкурентных преимуществ предприятия является профессионализм используемой предпринимателем рабочей силы, интерпретируемый как уровень компетенции персонала предприятия. Компетенция становится для предприятия основной в том случае, когда его менеджмент добивается органичного сочетания в процессе реализации бизнес-идеи технико-технологических, финансово-маркетинговых и организационно-управленческих ресурсов. Концентрация ресурсов предприятия на направлениях основных компетенций делает необходимым поиск рациональных путей осуществления второстепенных (неосновных) компетенций. Малые предприятия способны выступать в качестве исполнителей второстепенных компетенций предприятий-заказчиков прежде всего в тех случаях, когда располагают уникальными ресурсами для осуществления технологической компоненты собственной основной компетенции. Современные малые предприятия, успешно кооперирующиеся с предприятиями больших размеров, в том числе и с корпорациями, делают это, как правило, в форме аутсорсинга. Аутсорсинг можно рассматривать не только как одну из форм делегирования компетенций, но и как средство укрепления рыночных позиций предприятия. Эффект от использования аутсорсинга достигается компанией-заказчиком в результате реорганизации её организационной структуры и качественных изменений в работе менеджмента.

Ключевые слова: аутсорсинг, делегирование, компетенции, предприятие, управление.

Введение

Целостность европейской экономической интеграции и обеспечение устойчивой динамики развития Европейского Союза (ЕС) в значительной степени есть результат процессов, протекающих на Едином внутреннем рынке Сообщества. Повышение уровня конкурентоспособности стран-членов ЕС, должно проявляться как в институциональной поддержке экспортно ориентированных отраслей народного хозяйства, так и в укреплении позиций национального предпринимательства, в конкуренции с импортёрами товаров и услуг на Едином внутреннем рынке ЕС. Отказ государства от использования протекционизма в открытых рыночных системах делает для европейских предпринимателей актуальным использование разнообразных форм и методов укрепления конкурентоспособности собственных предприятий.

Решающим фактором в конкурентной борьбе становится в настоящее время способность предпринимателей профессионально управлять собственным бизнесом. Смещение акцентов деятельности предпринимателей в сторону решения проблем управления в значительной степени обусловлено качественными изменениями рыночного пространства. Наиболее очевидно новое качество современного рынка

проявляется в расширении масштабов кооперирования корпораций и небольших предприятий. Рыночная кооперация различных по масштабу привлекаемых ресурсов предприятий заставляет предпринимателей думать о нахождении „общего языка” с менеджерами корпораций. Корпоративный же менеджмент вынужден адаптировать свою организационную структуру и методы работы к особенностям рыночного функционирования малого предпринимательства. В конечном счёте и самостоятельно хозяйствующие предприниматели и корпорации озабочены необходимостью создания и укрепления конкурентных преимуществ своего бизнеса.

Современные рыночные реалии – доступность информационных и коммуникационных технологий, постоянно растущий уровень требований потребителей к соотношению цены и качества товара или услуги, достаточно простые механизмы потребительского кредитования – ускоряют процессы дезинтеграции традиционных сфер бизнеса. В результате чего классическая парадигма механизма рыночной конкуренции – „естественный отбор” эффективно хозяйствующих предприятий – получила новые формы реализации. Одним из таких направлений формирования конкурентных преимуществ предприятия стало рациональное использование ресурсов, привлекаемых предпринимателем для реализации бизнес-идеи. Решающим условием успешного решения данной задачи является профессионализм используемой предпринимателем рабочей силы, интерпретируемый как уровень компетенции персонала предприятия.

Уточним, в этой связи понятие „компетенция”. Применительно к анализу процесса управления предприятием, компетенция – по мнению ученых из Гарвардского университета – это тот „things” (багаж), который работник должен использовать для эффективного выполнения своих производственных функций (задач, обязанностей). Такого рода „багаж” включает в себя:

- поведение на рабочем месте (слова или действия человека, приводящие к хорошим или плохим результатам его деятельности);
- мотивацию трудиться (представления человека о выполняемой работе, предприятии и его географическом положении);
- технические знания/навыки (уровень познаний человека/способность к освоению технологий, процедур, профессиональные и организационные навыки и т.д.).

Компетенции идентифицируются на основе исследования работ и ролей.

Компетенции как дименсия ресурсно–ориентированной концепции

В 1990–х годах необходимость формирования конкурентных преимуществ предприятия за счёт качественного развития компетенций его персонала учёные попытались обосновать в рамках концепции, получившей в литературе название ресурсно–ориентированной (*the resource-based view, RBV*). Интересно в этой связи отметить, что по мнению одного из основоположников теории управления знаниями К.Свейби (*K.Sveiby, 2001*) *RBV* есть альтернатива традиционной продуктовой теории. Ресурсный подход позволяет лучше понять процесс разработки стратегии, в том числе и на предприятиях, зависящих от нематериальных ресурсов. Это предприятия, как считает К.Свейби, предлагающие услуги, основанные на применении знаний, и работающие в наукоёмких отраслях.

В рамках *RBV*–концепции рассматриваются разные наборы материальных и нематериальных активов и способностей. Не существует двух одинаковых предприятий, поскольку нет двух трудовых коллективов, обладающих идентичным опытом, одними и теми же приобретёнными активами и навыками и способных создать одну и ту же организационную культуру. Эти активы и способности определяют то, насколько эффективно и рационально предприятие осуществляет свои функциональные операции.

Согласно этой логике предприятие имеет шансы на успех, если обладает лучшим и наиболее адекватным его бизнесу и стратегии багажом ресурсов.

Развитие основных положений *RBV*-концепции было предпринято К.Прахаладом (*C.Prahalad*) и Г.Хамелом (*G.Hamel*), опубликовавшими в 1990 году статью, за которую они впоследствии были удостоены премии корпорации *McKinsey* и вошли в когорту самых цитируемых авторов по проблематике конкурентных преимуществ. Учёные обосновали идею портфеля компетенций предприятия. Основываясь на обобщении опыта реализации бизнес-идей всемирно известными компаниями, Г.Хамел и К.Прахалад (*Hamel and Prahalad*, 1990) констатировали, что источники конкурентных преимуществ успешного предприятия проистекают из способности его персонала (прежде всего менеджеров) преобразовывать знания, умения и навыки работающих на предприятии людей в компетенции, названные ими *Core Competencies*. *Core Competence* или основная (расширительная трактовка термина „core” – сущностная, сердцевинная, ключевая) компетенция, появляется в том случае, когда предприятие умеет гармонизировать множество технологий.

„Компаниям часто мешает вообразить будущее и открыть новое пространство для конкуренции вовсе не туман на горизонте, писали в 1994 году Г.Хамел и К.Прахалад (*Hamel and Prahalad*, 1994, P.197), – а склонность менеджеров смотреть сквозь узкую диафрагму существующих и обслуживаемых ими рынков. Если человек видит в компании набор умений и технологий, то перед ним обычно раскрывается целый спектр новых потенциальных возможностей”.

Основные компетенции проявляются, по мнению К.Прахалада и Г.Хамела (*Prahalad and Hamel*, 2001), как сочетания организационных способностей менеджеров, которые:

- обеспечивают компании потенциальный доступ к разнообразным рынкам;
- вносят существенный вклад в создание ценности производимых компанией товаров и услуг;
- представляют достаточную трудность для копирования конкурентами.

В концептуальном виде основную компетенцию можно приравнять (Прахалад, К., Фэйз, Л., Рэнделл, 2002), к объединению трёх компонент:

- 1) технологической;
- 2) процесса управления на высшем уровне в масштабе компании;
- 3) коллективного обучения.

Вследствие чего формула представления компетенции, в том числе и основной компетенции, принимает следующий вид:

КОМПЕТЕНЦИЯ = ТЕХНОЛОГИЯ × ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ × КОЛЛЕКТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ.

Компетенция становится для предприятия основной в том случае, когда его менеджмент добивается органичного сочетания в процессе реализации бизнес-идеи технико-технологических, финансово-маркетинговых и организационно-управленческих ресурсов. Однако концентрация ресурсов предприятия на направлениях основных компетенций делает необходимым поиск рациональных путей осуществления второстепенных (неосновных) компетенций.

Интерпретация основных компетенций малого предпринимательства

Делегирование второстепенных компетенций сторонним предприятиям является актуальной проблемой для менеджеров компании-заказчика. При выборе предприятия-исполнителя второстепенных компетенций большое внимание уделяется анализу качества профессиональных знаний и навыков его персонала и оценке уровня конкурентоспособности предоставляемых им продуктов и услуг. Огромное значение при этом приобретает форма организации бизнеса и численность работников предприятия–

исполнителя второстепенной компетенции. Теоретически в качестве таких исполнителей могут выступать как транснациональные корпорации, так и малые предприятия и даже отдельные профессионалы, предоставляющие услуги как самозанятые лица. Примером корпорации, активно предлагающей свои услуги в сфере информационных технологий, является *IBM*. В то же время талантливый программист, равно как и любой другой представитель малого бизнеса, вполне способен самостоятельно заключить договор о продаже программного обеспечения.

Специалисты, исследующие проблематику обоснования и укрепления конкурентных преимуществ, достаточно осторожно рассматривают представителей малого предпринимательства в качестве бизнес-партнёров. Вместе с тем, в практике мирового хозяйствования можно отыскать массу примеров малых предприятий, вносящих важный вклад в разработку и внедрение технологий и инноваций. В особенности это ощущается в сфере разработки программного обеспечения. В периоды спада конъюнктуры именно малый бизнес оказывает стабилизирующее воздействие на производство, поглощая растущую безработицу и смягчая удары, наносимые кризисом отдельным отраслям и регионам. Чем устойчивее позиции малого предпринимательства в экономике и чем активнее его участие в рыночной конкуренции, тем сильнее противодействие, которое он оказывает тенденции к монополизации рынка, изначально присущей крупному бизнесу.

Малое предпринимательство способно демонстрировать чудеса концентрации усилий по осуществлению основных компетенций. Дело в том, что малые предприятия:

- не отягощены обязательствами перед ожидающими высоких дивидендов на вложенный капитал акционерами,
- достаточно легко приспосабливаются к колебаниям рыночной конъюнктуры,
- формируют конкретную, не требующую привлечения значительных материальных ресурсов и дорогостоящего оборудования, производственную программу.

Корректно ли использовать концепцию основных компетенций применительно к управлению малыми предприятиями? Утвердительный ответ на этот вопрос очевиден. Ведь и технология, и процесс управления, и коллективное обучение – то есть обязательные компоненты основных компетенций в его концепции – являются необходимыми параметрами функционирования бизнеса всех форм и масштабов.

Технологическая компонента. Сама природа конкуренции предполагает, что применяемая предпринимателем технология, то есть способы и методы производства и продажи продукции или услуги, должна обеспечивать рыночный успех его бизнес-идеи. Сегодня даже такие, консервативные в отношении используемой технологии сферы малого бизнеса, как торговля, предоставление бытовых услуг, ремонт и т.п. весьма восприимчивы к внедрению передовых методов и способов производства и продажи продукции и услуг. Широкое же распространение в индустриально развитых странах венчурного предпринимательства является дополнительным аргументом в пользу технологической эластичности малых предприятий. Определённые усилия по укреплению технологической устойчивости малого предпринимательства, в особенности инновативного, прилагает и государство.

Управленческая компонента. Управление малыми предприятиями имеет форму прямого контроля всех сторон его деятельности и бывает единоличным или осуществляется несколькими учредителями. Трудовые отношения в коллективах с небольшим количеством работников в значительной мере зависят от человеческих качеств их владельцев-менеджеров. Реализация функций управления на малых предприятиях опосредована, зачастую, неформальным характером её осуществления. Правда, при этом существует угроза того, что для владельца-менеджера коммуникативная компонента

предпринимательской деятельности может оказаться намного важнее компоненты управления.

Коллективное обучение как компонента основной компетенции. К. Прахалад считает, что обучение новым технологиям и потребительским запросам, а также тому, как интегрировать новые и старые технологии, новые и старые виды бизнеса, – должно происходить в командах. Командная или коллективная деятельность не ограничивается узкими функциональными границами. Состав команд со временем меняется. В условиях глобализации члены команд могут быть представителями разнообразных культур и поэтому должны учиться действовать как единая группа. (Прахалад, К., Фаэй, Л., Рэнделл, 2002) По сути дела речь идёт о том, что коллективная форма трудовой деятельности требует от работников ответственности, компетентности и сотрудничества. В корпорациях работники, способные к коллективному обучению и командному труду, становятся равноправными партнёрами или даже совладельцами.

Применительно к малым предприятиям коллективное обучение является, скорее, исключением. В традиционных отраслях экономики работники малых предприятий чаще всего выступают в качестве квалифицированных исполнителей указаний их владельцев–менеджеров. Работники инновативных отраслей экономики – это образованные, заинтересованные в повышении квалификации специалисты. Кстати, именно высокий уровень профессиональной подготовки и способность к самообучению способствуют высокой мобильности на рынке труда работников инновативных предприятий. Вследствие чего предприниматели вынуждены считаться с возможностью ротации персонала, что осложнит реализацию данной компетенции как основной.

Заключение

В контексте содержательного анализа трёхкомпонентной концепции компетенции К. Прахалада можно констатировать следующее: малые предприятия способны выступать в качестве исполнителей второстепенных компетенций предприятий–заказчиков прежде всего в тех случаях, когда располагают уникальными ресурсами для осуществления технологической компоненты собственной основной компетенции. Использование прогрессивной технологии формирует конкурентные преимущества малых предприятий посредством:

- укрепления ценовой конкурентоспособности на основе специализации производства и обеспечения высокого качества продаваемых услуг;
- обеспечения стабильности доходов за счёт оптовой продажи продукции и услуг и создания в результате этого условий для накопления инвестиционных ресурсов;
- накопления практического опыта в выбранной сфере, что снижает уровень предпринимательского риска.

Современные малые предприятия, успешно кооперирующиеся с предприятиями больших размеров, в том числе и с корпорациями, делают это, как правило, в форме аутсорсинга (*outsourcing*).

Информационные и коммуникационные технологии не только качественно изменили характер предпринимательской деятельности, но и сделали весьма привлекательным для предпринимателей аутсорсинг. В переводе с английского языка термин аутсорсинг означает „на стороне”, то есть „за пределами”. В более расширительной трактовке аутсорсинг можно интерпретировать как использование внешних ресурсов – *outside resource using*. Речь идёт, по сути дела, о размещении компанией–заказчиком заказов в компаниях–подрядчиках или в аутсорсерах.

На практике аутсорсинг представлен следующими основными формами:

1. Использование услуг сторонних предприятий для выполнения собственных задач (производственных, финансовых, коммерческих и т.п.).
2. Отказ от собственного бизнес–процесса и приобретение услуг по осуществлению этого процесса у других организаций.
3. Дистанционное (с помощью Интернет) использование результатов труда иностранных программистов.

Аутсорсинг можно рассматривать не только как одну из форм делегирования компетенций, но и как средство укрепления рыночных позиций предприятия. При этом следует исходить из того, что эффект от использования аутсорсинга достигается компанией–заказчиком, как это специально подчёркивают специалисты, в результате реорганизации её организационной структуры и качественных изменений в работе менеджмента. Новое рыночное окружение компании, возникающее при условии использования аутсорсинга, вынуждает её работников овладевать соответствующими способностями. Расширение способностей включает в себя приобретение знаний, получение опыта и овладение навыками, то есть формирование менеджментом предприятия компетенций, соответствующих требованиям аутсорсинга.

Литература

- Прахалад, К., Фазэй, Л., Рэнделл, Р. (2002). *Создание ключевых компетенций и их использование. Курс МВА по стратегическому менеджменту*. (стр. 357–382). Москва: Альпина Паблишер.
- Свейби, К. (2001). Теория фирмы, основанная на знаниях. Руководство к формулированию стратегии. *Интеллектуальный капитал*, 2 (4), 21.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-93.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow* (327 pp.). Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Harvard University Competency Dictionary (2008) Development Dimensions International Inc. Retrieved from <http://www.hks.harvard.edu/HR/staff/Harvard%20Competency%20Dictionary%20Final%20PDF.pdf>
- Prahalad, C., & Hamel, G. (2001). *The Core Competence of the Corporation. The Strategy Reader* (pp.220–233). In Susan Segal–Horn (Eds.). Oxford: Wiley-Blackwell.

Summary

DELEGATION OF COMPETENCES IN THE RELATIONS SYSTEM OF THE ENTERPRISES MANAGEMENT

Gregory Olevsky

University of Latvia, Riga, Latvia

*New quality of the modern market is shown in expansion of scales of cooperation of corporations and the small enterprises. Deciding condition of the successful formation of the competitive advantages is the level of the competence of the personnel of the enterprise. Competence becomes critical for the enterprise in case its management achieves organic composure of techno–technological, financial–marketing and organizational–managerial resources during the process of realization of business idea. The concentration of resources of the enterprise on directions of the core **competencies makes necessary** to search for rational ways of realization non–core **competencies**. **The small enterprises are capable to represent themselves as performers non–core competencies of the enterprises–customers first of all in those cases they have unique resources for realization of technological component of their own core competence. The modern microenterprises successfully cooperating with the big size enterprises of the including corporations, do it, as a rule, in the form of outsourcing. Outsourcing can be considered not only as one of the forms of cooperation, but also as the means of strengthening the market positions of the enterprise. Thus it is necessary to recognize that the effect from the use of outsourcing is reached by the company–the customer as a result of reorganization of its organizational structure and qualitative changes in work of management.***

Key words: *competences, delegation, entrepreneurship, management, outsourcing.*

Advised by Judita Stankute, SMC “Scientia Educologica”, Lithuania

Received: *May 22, 2012*

Accepted: *June 10, 2012*

Gregory Olevsky

PhD, Professor, University of Latvia, 19 Raina Blvd., Riga,
LV 1586, Latvia.
E-mail: grigorij.olevskis@lu.lv