

**Попова Татьяна Сергеевна**

д-р экон. наук, профессор

ФГКВОУ ВО «Военный учебно-научный центр

Военно-воздушных сил «Военно-воздушная академия

им. профессора Н.Е. Жуковского и Ю.А. Гагарина»

Минобороны России

г. Воронеж, Воронежская область

## **СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ОРГАНИЗАЦИЙ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ И ПРИОРИТЕТНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРОЕКТАХ**

*Аннотация: в данной статье рассмотрены основные особенности формирования ключевых компетенций организаций. Приведены различные подходы к определению сущности понятия «ключевая компетенция организации». Представлен ресурсный подход в определении конкурентного профиля фирмы. Перечислены этапы стратегии на основе развития системы ключевых компетенций организации.*

**Ключевые слова:** компетентностный подход, ключевая компетенция организации, стратегия.

Компетентностный подход в современных условиях глобализации, в приоритетных промышленных проектах, в создании пилотных инновационно-территориальных, промышленных и поддерживаемых ЦКР кластеров, в интеграции технологий и в развитии единого информационного пространства обусловлен прежде всего необходимостью роста конкурентоспособности организаций на рынке товаров и услуг и нахождением возможных путей решения этой проблемы. Этот подход обеспечивает возможности создания принципиально новых товаров и услуг и способствует трансформации моделей ведения бизнеса. Автор полагает, что стратегическое управление при этом должно быть основано на «опережающем создании и развитии ключевых компетенций предприятий», в

первую очередь это касается процессов разработки и внедрения актуализировавшихся в настоящее время приоритетных промышленных проектов регионального и федерального уровней.

В науке и практике сложились разные подходы к определению сущности понятия «ключевая компетенция организации». Так, В.С. Ефремов и И.А. Ханыков ключевой считают компетенцию, вносящую в конечный продукт максимальную долю потребительской стоимости. К.К. Прахалад и Г. Хамел ключевыми компетенциями полагают считать компетенции, которые обеспечивают потенциальный доступ на широкий спектр рынков, вносят в продукт ощущаемую клиентами потребительскую стоимость, имеющую достаточную сложность для ее копирования конкурентами, чтобы получение аналогичной или компенсирующей компетенции было связано для конкурентов со значительными финансовыми и временными затратами. С.Ю. Вавилов и А.Е. Хачатуров ключевыми определяют компетенции как уникальные и трудновоспроизводимые способности организации удовлетворять некую экономическую потребность, отвечать запросам рынка, его новым требованиям и обладать внутренним механизмом, который бы позволял обеспечивать опережающее создание и развитие ключевых компетенций в рамках принятой миссии организации. Ключевыми считаются компетенции с признаками устойчивой ценности, редкости, имитационной сложности, незаменимости, владения ими сотрудниками.

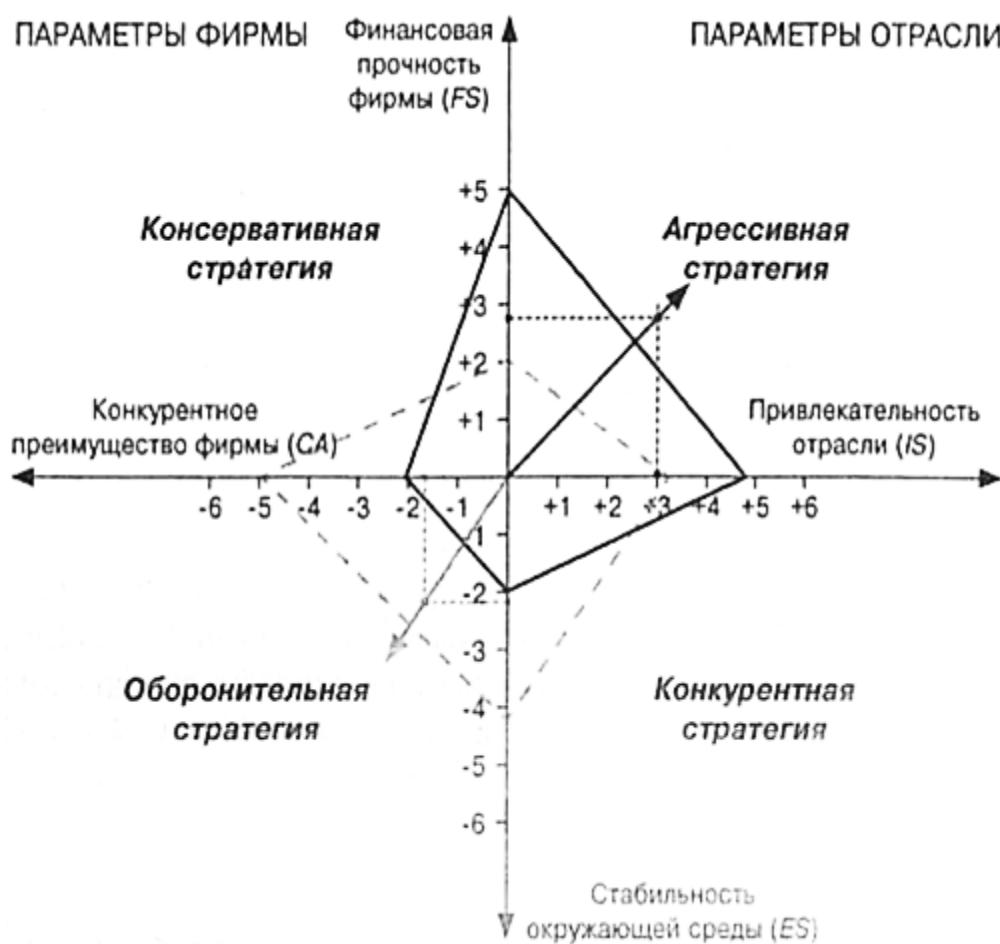


Рис. 1. Ресурсный подход в определении конкурентного профиля фирмы предприятия

Компетентностный подход объясняет различия результатов деятельности промышленных предприятий с позиций задействованных ими ресурсов согласно ресурсной теории. Ресурсный подход с использованием матрицы анализа стратегической позиции и оценки действий применим к определению конкурентного профиля фирмы (предприятия, организации).

На рисунке показано как одновременно с позиционированием фирмы определить тип конкурентной стратегии, которая больше отвечает отраслевым условиям и ресурсным параметрам организации. Квадранты матрицы показывают области анализа конкурентной позиции организации и являются полем идентификации наиболее подходящей стратегии. При этом она отражает оценку состояний: а) внутренних условий предприятия – его параметры; б) внешних условий – параметры отрасли. В ресурсном потенциале оценивается как финансовая прочность, так и привлекательность отраслевого рынка и стабильность окружающей

среды. Конкурентная стратегия характерна для предприятий, действующих в условиях нестабильности и отличающихся заметным уровнем конкурентоспособности, имеющих конкурентные преимущества.

Агрессивная стратегия используется конкурентоспособными предприятиями с наличием конкурентных преимуществ, за счет которых они обладают высокой финансовой прочностью. Консервативная стратегия чаще всего используется предприятиями, стабильно получающими высокую прибыль, действующими на сложившихся стабильных рынках. Оборонительная стратегия используется предприятиями с ограниченной финансовой прочностью или низким уровнем конкурентоспособности, полагающих защиту своей позиции за счет обеспечения результатов эффективной работы.

По мнению К.К. Прахалада и Г. Хамела соперник (конкурент) может купить нужные ему технологии, входящие в состав конкретной ключевой компетенции, но возможности скопировать целостную модель координации ресурсов, модель обучения персонала, модель внутриорганизационно сложившихся процессов управления он не может. Следует отметить важное положение, что совокупность ключевых компетенций организации создает основу высокой специфичности внутренних бизнес-процессов и не теряет ценности со временем и по мере использования. Эта совокупность усиливается по мере ее практической реализации, при наличии модернизационных процессов и инновационной деятельности.

На сегодняшний день компетенции организаций охватывают все логистические пути от поставщиков до потребителей. Автор полагает, что формирующаяся реальность вынуждает менеджеров обновлять традиционно сложившуюся систему создания продукта, побуждая менеджеров уделять внимание не только качеству продуктов и процессов организации, но и качеству совместного создания ценности. Уточняя и обновляя концепцию стратегического управления развитием предприятий, задействованных во внедрении приоритетных промышленных проектов регионального и федерального уровней, базирующуюся на основе формирования и поддержания ключевых компетенций, важно учитывать в каких

---

экономических и технологических циклах это развитие осуществляется. Создание того или иного вида кластера или вхождение предприятия в кластер позволяет получить новые или улучшенные компетенции. Передача выполнения ряда бизнес-процессов внешней организации (аутсорсинг) является тоже одним из способов развития ключевых компетенций.

В качестве основных этапов стратегии на примере ракетно-космической отрасли промышленности для высокотехнологичного (наукоемкого) предприятия на основе развития системы ключевых компетенций организации могут выступать: определение стадии жизненного цикла каждой ключевой компетенции; идентификация существующих ключевых компетенций; определение и описание драйверов, оказывающих влияние на производственный и экономический процесс; определение направлений развития совокупности ключевых компетенций; определение форм и методов развития каждой ключевой компетенции; разработка сценария долгосрочного видения предприятия (кластера) на основе развития совокупности ключевых компетенций; определение потребностей, которые следует удовлетворять по конечным результатам деятельности предприятия. В стратегическом управлении есть еще один подход – динамический, согласно которому выделяется три вида стратегий: адаптивная, обновленческая и преобразовательная, которому должно уделять внимание.

В постиндустриальном обществе формирование ключевых компетенций организации основывается на непрерывном вовлечении самого предприятия и всего его персонала в постоянный процесс организационного и личного профессионального обновления.