

УДК 338.3

УПРАВЛЕНИЕ ПОЛИГРАФИЧЕСКИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ МЕХАНИЗМА КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

© Г. Н. Степанова, д.э.н., профессор, МГУП,
Москва, Российская Федерация

У статті розглянуто поняття «Ключова компетенція» з погляду синтезу ресурсної і ринкової парадигм розвитку сучасного підприємства. Запропонована модель формування ключових компетенцій для поліграфічного підприємства на основі споживчих переваг і внутрішньо-фірмових потенційних можливостей.

The article considers the concept of the «Key Competence» from the point of view of the synthesis of resource and market paradigms of the development of the modern enterprise. The author proposes the model of development of key competences for the printing industry enterprise on the basis of the consumer preferences and internal potential possibilities of the company.

Современная экономика характеризуется глобализацией промышленного производства, гиперконкуренцией, переходом к новому технологическому базису, определяющей ролью качества продукции, изменением характера труда, ценностью «человеческого» капитала.

Изменения общественных отношений, произошедшие России в 90-х XX в., обусловили новый характер экономической системы, основополагающим признаком которой стало закрепление рынка как универсальной среды бизнеса.

В результате кардинальных экономических преобразований сформировались новые условия хозяйствования, требующие от ее участников высокой деловой активности, грамотно выстроенного рыночного поведения и адаптационных подходов к внешней среде.

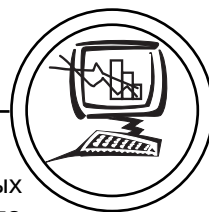
Управление современным полиграфическим предприятием предполагает рассмотрение бизнеса с точки зрения ресурсно-интегрированного стратегического подхода к экономическим процессам.

Эволюция менеджмента изначально проходила по пути управления ресурсами — материальными и финансовыми потоками. Главной движущей силой такой эволюции было стремление к внутренней эффективности.

На определенном этапе развития конкурентного рынка маркетинг поставил в центр внимания потребителя, подчинив весь арсенал управленческих решений достижению внешней эффективности как критериальному параметру деятельности.

В этих условиях менеджмент выработал особую рыночную концепцию, отличительным признаком которой является то, что

МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА



конкурентоспособность предприятия детерминирована рыночной (отраслевой) структурой. Внешняя среда при этом рассматривается как индикатор роста, емкости и качества рынка.

В связи с этим современные авторы стали рассматривать взаимосвязь и взаимовлияние стратегического менеджмента и маркетинга и называть сложившуюся концепцию управления предприятием: рыночным стратегическим управлением [П. Дойль, 2], рыночно-ориентированным менеджментом [Ж. Ж. Ламбен, 12], стратегически ориентированным маркетингом [Р. А. Фатхутдинов, 16].

Несмотря на свою значимость, рыночная концепция игнорирует внутренние факторы успеха, такие, как управленческая структура, бизнес-процессы, ресурсообеспечение, мотивация персонала, т.е. организационные и социальные модели стратегического поведения предприятия.

Принципиальным отличием ресурсного подхода является то, что потребность в ресурсах не является производной от рыночного положения предприятия, а скорее, ее ресурсный потенциал обуславливает успешное функционирование на рынке. Стратегический успех определяется не столько адаптацией к рыночной конъюнктуре, сколько мобилизацией внутрифирменных ресурсов на обеспечение лидерства на рынке.

В последние годы развитие теории и практики стратегического управления и маркетинга происходит по пути их конвергенции (взаимопроникновения).

Анализ работ современных экономистов показывает, что развитие менеджмента и маркетинга проходило в одном и том же направлении и основной целью преследовало выработку таких способов деятельности предприятия, которые в условиях сложной, нестабильной и неопределенной внешней среды позволили бы достичь его устойчивого функционирования в долгосрочной перспективе.

Именно маркетинг воздействовал на менеджмент предприятия по таким направлениям, как сегментирование рынка и завоевание на нем прочных позиций, повышение конкурентоспособности, оптимизация жизненного цикла товара и предприятия. В свою очередь, стратегический менеджмент повлиял на содержание маркетинга, в частности, на выбор продуктово-рыночных комбинаций, систему разработки маркетинговых программ и их реализацию.

В этой связи Дж. Линч отмечает, что стратегический менеджмент обеспечивает целевые рамки, объединяющие деятельность организации, а эффективный маркетинг обеспечивает внешне ориентированное «проникновение, которое освещает эту стратегию» [19].

М. Н. Морис и Л. Ф. Питт также обосновывают неизбежность стратегического менеджмента и маркетинга, показывая, что в условиях развития рыночных отношений маркетинг становится стратегией поведения предприятия на рынке, а стратегия воздействует на потребителя за пределами компании [20]. Н. Перси и Л. Харрис пред-



МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

ложили концепцию, позволяющую установить области взаимосвязи и разграничений элементов в процессе интеграции стратегического менеджмента и маркетинга на основе двух классификационных критериев: уровня принятия управленческих решений и стратегического видения высшего менеджмента [21].

Таким образом, синтез рыночного и ресурсного подходов позволяет добиться интеграции имеющихся ресурсов и сориентировать их на потребителя для обеспечения внешней и внутренней эффективности бизнеса.

Сегодня развитие ресурсной теории происходит в нескольких направлениях, таких, как концепции «динамических способностей» предприятия; «потенциала интегрирования внутренних и внешних компетенций»; «интеллектуального потенциала» работников [6, 8, 10].

Компетенции обусловлены способностями предприятия, которые, в свою очередь, оперируют ресурсами, а набор ресурсов определяется требуемыми потребительскими свойствами товаров и услуг. Таким образом, ключевые компетенции расположены на пересечении внутренних условий бизнеса и потребительских предпочтений.

Повышение конкурентоспособности предприятия должно опираться на рекомендации ресурсного подхода по управлению наиболее важными ресурсами, принимающими вид *ключевых компетенций*. Оригинальные, уникальные ресурсы должны

развиваться внутри самого предприятия и увязываться в «пакеты» с учетом требований рынка. Отечественный экономист Б. Л. Кузнецов отмечает: «ресурсная парадигма развития ориентирует на выявление «ключевых компетенций» и разработку базовых функциональностей продукта» [10, С. 42].

Рассмотрим понятие «ключевая компетенция», ее сущность и содержание.

На основе обобщения трудов отечественных и зарубежных экономистов можно дать определение ключевой (базовой, «стержневой») компетенции.

Ключевая компетенция — это коллективная конструкция, социально сложный феномен с многозначными причинно-следственными связями, который обеспечивают конкурентоспособность предприятия.

Под ключевой компетенцией полиграфического предприятия будем понимать готовность персонала к самостоятельному действию (принцип самоорганизации) и интегрированному поведению (эффект синергии).

Базовым инструментом реализации ключевой компетенции является социальная компетенция, которая проявляется в двух аспектах.

С рыночной точки зрения социальная компетенция предстает в виде специфических знаний о социально-этической составляющей товара или услуги, а также социальной подготовленности потребителя к использованию данной составляющей для повышения социального статуса, культурного уровня и улучшения среды обитания

МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА



всех участников бизнес-пространства и общества в целом [9].

С точки зрения внутрифирменных возможностей под социальной компетенцией понимаются способность и готовность работников к включению в трудовую деятельность в благоприятном ситуационном контексте, под которым понимается стиль управления, социально-психологический климат и корпоративная культура.

К настоящему времени отечественными и зарубежными учеными идентифицированы следующие основные свойства ключевых компетенций:

- сложность. Ключевая компетенция как «невидимый» актив является имплицитным знанием, что, с одной стороны, создает сложность идентификации для менеджмента, а, с другой стороны, обеспечивает неимитируемость, т.е. защиту от копирования конкурентами;

- уникальность, которая обусловлена конфигурацией ресурсов и способностей каждого конкретного предприятия;

- износостойкость, которая показывает, что с течением времени ключевая компетенция развивается, ее качество повышается, эффективность ее использования возрастает;

- синергетический эффект, определяемый суммой отдельных компетенций и способностей, взаимно усиливающих друг друга;

- увеличение добавленной стоимости, характеризуемая готовностью потребителя оплатить дополнительную выгоду от используемого ресурса, что

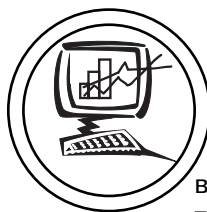
обеспечивает конкурентное преимущество предприятия на рынке.

Ключевая компетенция, являясь коллективным знанием, позволяет управлять использованием других компетенций и тем самым создавать дополнительную потребительную стоимость, что и определяет ее синергетическую природу. В то же время ключевая компетенция не является полностью производной от потребностей рынка; будучи в определенной степени универсальной, она способна обеспечить доступ к целому ряду новых рынков.

С точки зрения механизмов формирования, ключевые компетенции обладают противоречивыми свойствами. Одни ключевые компетенции базируются на «твердых фактах», другие — на креативе и эмоциональной составляющей. Определенные компетенции создаются медленно и с трудом поддаются воспроизведению, иные создаются быстро и могут быть легко заимствованы конкурентами. Ряд компетенций устойчивы в долгосрочной перспективе, другие быстро возникают и быстро исчезают. Есть очевидные компетенции, которые легко воспринимаются в физической или юридической форме, а некоторые носят скрытый, «невяный» характер, например, невыявленные знания персонала.

С течением времени ключевые компетенции могут терять свою силу. С этой точки зрения выделяются следующие категории компетенций:

- «отработавшие», которые взяты на вооружение отрасле-



МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

выми предприятиями и превратились в своего рода отраслевые «стандарты». Они не дают предприятию явных конкурентных преимуществ, но становятся обязательным условием функционирования на рынке;

— «стратегические», имеющие высокую степень устойчивости, техническое совершенство, инновационность, надежную «защиту» от копирования. К механизмам защиты компетенций относятся: историческая траектория развития бизнеса, неопределенность причинно-следственных связей и др.

Ресурсная концепция доказывает преимущество предприятия, которое рассматривается как портфель компетенций, а не портфель бизнес-единиц. Источники конкурентного преимущества заключаются не столько в удачных инвестициях в привлекательный бизнес, сколько в умении менеджмента консолидировать рассредоточенные по предприятию технологии и производственные навыки в ключевые компетенции, например, управление качеством, системная интеграция, наделяющие бизнес потенциалом быстрой адаптации к изменяющимся рыночным условиям.

Ресурсный подход подчеркивает, что ключом к высоким прибылям является не повторение модели поведения других предприятий, а всемерное развитие собственной уникальности как основы предложения потребителю особого товара или услуги. Залогом лидерства в бизнесе становится создание организационных компетенций.

Толчком к развитию концепции ключевых компетенций послужили в основном технические возможности предприятия, к которым относятся прогрессивная техника и технология, организационные процессы, логистические схемы.

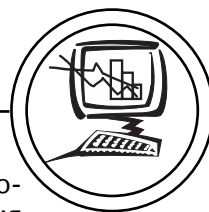
Говоря о формировании ключевых компетенций, следует отметить многоаспектный подход к их формированию. Нет ни одной хозяйственной области, где бы компетенции не присутствовали, необходима лишь предпринимательская инициатива для их выявления и использования.

Спектр выбора ключевых компетенций практически не ограничен. Классическая ресурсная триада прошлого «труд, земля, капитал» сегодня трансформировалась в сложный симбиоз материальных и нематериальных ресурсов, которые могут быть трансформированы в ключевые преимущества, например, специальные знания персонала, банки данных, информационные технологии и др. Особенно недооцениваются «неосязаемые» компетенции, такие, как партнерские отношения, лояльность потребителя, корпоративная культура, имидж и репутация фирмы.

Особое значение имеют метакомпетенции, т.е. способности предприятия к формированию ключевых компетенций, к которым относятся взаимодействия социального плана, способность к обучению, коммуникации, стратегические альянсы.

Согласно ресурсной концепции ни одно предприятие не способно создать все необхо-

МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА



димые ему ресурсы; более того, не каждый вид деятельности можно осуществить внутри предприятия, чтобы сделать его самодостаточным, что определяет целесообразность аутсорсинга (кооперации).

Развитие предприятия с позиций ресурсной концепции приводит к созданию интегрированных корпоративных структур, ведущих совместную деятельность на основе консолидации активов или договорных контрактных отношений. В условиях ограниченности ресурсов в мировой практике широко используются такие организационные формы, как концерны, холдинги, финансово-промышленные группы, консорциумы, стратегические альянсы.

В отличие от жестко закрепленных корпоративных образований все большую привлекательность приобретают «мягкие» виды интеграции в виде сетевых организационных форм. Они создаются на базе договорных отношений, в основе которых лежит взаимовыгодный обмен ресурсами. Предприятие специализируется на ключевых ресурсах или работах, обеспечивающих ему конкурентные преимущества, остальные виды работ передаются другим членам сети, которые могут выполнить эти работы более эффективно. Преимущество в ресурсах достигается за счет использования активов нескольких предприятий в различных точках технологической цепи и пространства, что обуславливает эффективность создания издательско-полиграфических холдингов.

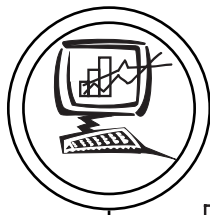
Конкурентоспособность полиграфического предприятия определяется эффективным использованием потенциала — производственно-сбытового, научно-технического и кадрового, а также факторов конкурентоспособности — технических, ресурсных, структурных и рыночных.

Ключевой характеристикой полиграфического предприятия является технологичность как умение максимально рационально и эффективно выполнять полиграфические работы, гибко перестраиваясь в соответствии с требованиями рынка.

Изготовление печатной продукции является услугой производственного назначения, востребованной издающими структурами. Их покупательское поведение характеризуется высокой степенью вовлеченности в процесс выбора полиграфического предприятия на основании таких факторов, как ценовые параметры, характеристика производственного процесса и качество исполнения.

Каждое полиграфическое предприятие обладает отличительными характеристиками. Однако можно выделить общие тенденции отраслевого рынка, влияющие на полиграфическое производство:

- снижение темпов роста рынка и изменение качества спроса в сторону персонализации;
- сокращение тиражности заказов;
- повышение требований к качеству печати;
- ужесточение требований к скорости и срокам осуществления полиграфических работ;



МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

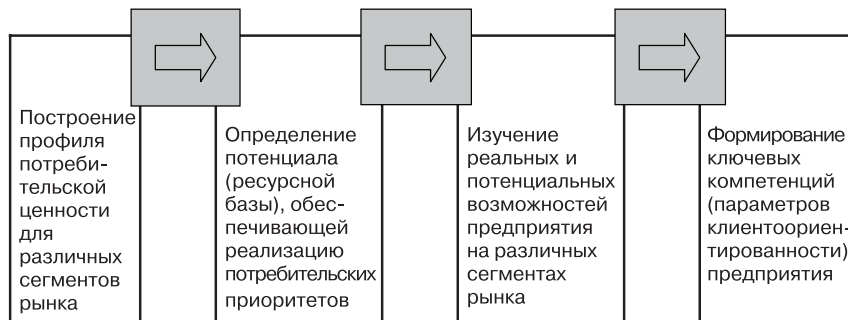


Рис. 1. Рыночный подход к формированию ключевых компетенций (достижение внешней эффективности)

— усложнение печатной и послепечатной обработки заказов за счет увеличения красочности, усложнения рекламной продукции и т.п.;

— рост числа посредников;
— снижение барьеров входа на полиграфический рынок.

Можно сформировать основные приоритеты потребительской ценности, которые могут быть положены в основу клиентоориентированности полиграфического предприятия: ценовая политика; размер и условия предоставления скидок; товарный кредит; техническая и информационная поддержка заказчика; профессионализм; спонсорская помощь.

Рассмотрим процедуру формирования ключевых компетенций полиграфического предприятия.

Формирование ключевых компетенций с точки зрения потребительской стоимости должно включать следующие этапы: профиль потребительской ценности, ресурсную базу и потенциал предприятия (рис. 1).

Методика разработки ключевых компетенций с точки зрения внутренних возможностей предприятия предполагает следующие составляющие: миссию предприятия, систему стратегий, стратегический анализ и выделение ключевых факторов успеха (рис. 2).

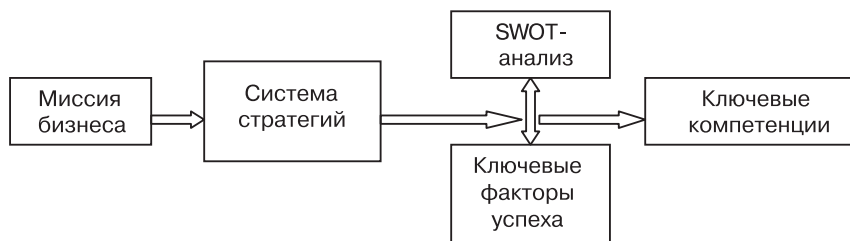


Рис. 2. Ресурсный подход к формированию ключевых компетенций (достижение внутренней эффективности)

МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

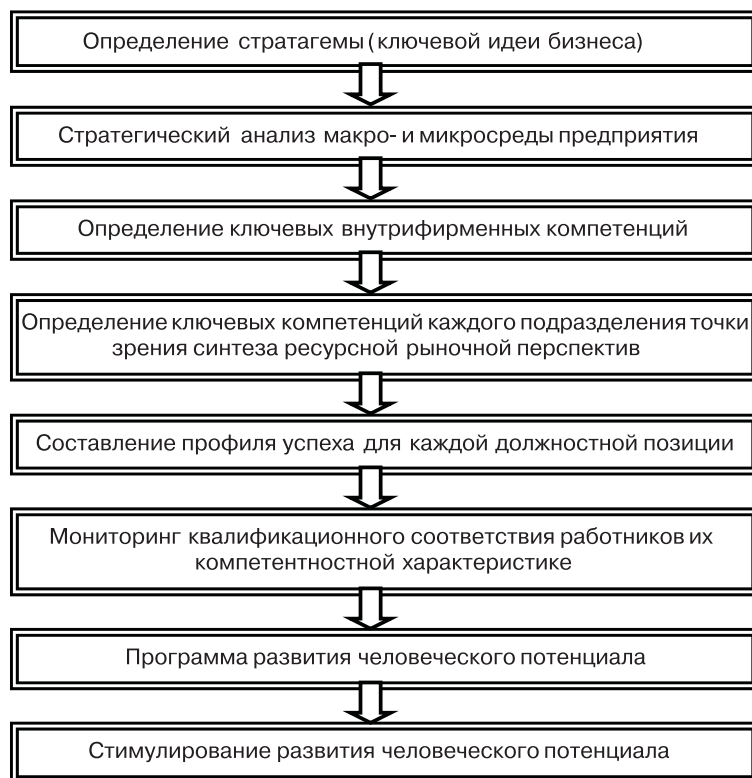


Рис. 3. Разработка модели ключевых компетенций полиграфического предприятия

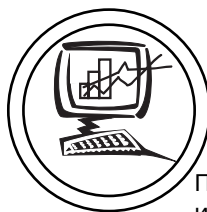
При этом особое значение имеет выявление факторов внешней среды, формирующих профиль конкуренции на различных сегментах рынка и определяющих стратегические возможности бизнеса. С другой стороны, следует построить иерархию ключевых компетенций с точки зрения приоритетного влияния на конкурентные силы [11].

Ключевыми компетенциями полиграфического предприятия

могут стать компетенции (особые преимущества) в сферах маркетинга, производства, кадров, управленческих технологий, финансов и других функций и бизнес-процессов.

На основании обобщения трудов отечественных и зарубежных ученых можно сконструировать модель формирования ключевой компетенции, обеспечивающей конкурентный успех на рынке (рис. 3).

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. — СПб. : Питер, 1999.
2. Банчева А. Развитие концепции рыночно ориентированного управления / Банчева А. // Маркетинг. — 2006. — № 2.
3. Виханский О. С. Менеджмент / Виханский О. С., Наумов А. И. — М. : Экономика, 2003.
4. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление / Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. — М. : Омега-Л, 2004.
5. Данько Т. П. Управление маркетингом / Данько Т.



МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

П. — М. : ИНФРА-М, 2001. 6. Ефремов В. С. Развитие компании на основе использования ключевых компетенций / Ефремов В. С., Ханьков И. А. // Менеджмент в России и за рубежом. — 2003. — № 5. 7. Йеннер Т. Интеграция маркетинга и стратегического менеджмента / Йеннер Т. // e-executive.ru. — 2004. — № 10. 8. Ефремов В. С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / Ефремов В. С., Ханьков И. А. // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 2. 9. Короткова Т. Влияние социально-этического маркетинга на экономическую эффективность бизнеса / Короткова Т. // Маркетинг. — 2006. — № 6(91). 10. Кузнецов Б. Л. Синергетический менеджмент в машиностроении / Кузнецов Б. Л. — Наб. Челны : Изд-во Камского госуд.-политех-ин-та, 2002. 11. Кузьминых Е. В. Формирование ключевых компетенций предприятия / Кузьминых Е. В. // Эколого-экономические проблемы региональных рынков товаров и услуг : материалы межрегиональной научно-практической конференции / КГТЭУ. — Красноярск, 2006. 12. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с франц. — СПб. : Наука, 1996. 13. Михайлова Е. А. Стратегический менеджмент и стратегический маркетинг : проблемы взаимосвязи и взаимопроникновения / Михайлова Е. А. // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 2. 14. Смит П., Бэрри К., Пулфорд А. Коммуникации стратегического маркетинга / Пер. с англ. Под ред. Л. Ф. Никулина. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 15. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 16. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг / Фатхутдинов Р. А. — М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. 17. Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. — М. : Альпина Паблицер, 2002. 18. Эткинсон Дж., Уилсон И. Стратегический маркетинг : ситуации, примеры / Пер. с англ. Под ред. проф. Ю. А. Цыпкина. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 19. Linch J. E. Only connect: the role of marketing and strategic management in the modern organization / Linch J. E. // Journal of Marketing Management. — 1994. — 10. 20. Morris M. N. The organization of future: the unit of marketing and strategy / Morris M. N., Pitt L. F. // Journal of Marketing Management. — 1994. — 10. 21. Piercy N. F. Marketing management, market strategy and strategic management domain realignment and redefinition / Piercy N. F., Harris L. C., Peters L. D., Lane N. // Journal of Strategic Marketing. — 1997. — 5.

Надійшла до редакції 29.06.10