

Е.Ю. Кузнецова, д-р экон. наук, проф.,  
Е.А. Чоповда, аспирант,<sup>1</sup>  
г. Екатеринбург

## КОМПЕТЕНЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ФОРМИРОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Данная статья описывает преимущества и возможности применения компетентного подхода в структурировании деятельности предприятия. Предлагается использовать компетенции в формализации деятельности и формировании организационной культуры. Создание организационной документации на основе компетенций создает информационный ресурс для стратегического успеха предприятия.

**Ключевые слова:** ключевые компетенции, формализация деятельности, организационная культура, организационные ценности, интеграционная фаза развития, регламент организации.

### Глобализационные процессы и развитие предприятия

Процессы глобализации, имеющие место в мире, создают новые правила для достижения организациями стратегического успеха. Предприятия России обязаны быть в рамках мейнстрима глобализации, тем более что решение о вступлении нашей страны в ВТО состоялось. Особенно важно это для промышленных производственных предприятий, поскольку они не могут, как

сервисные или торговые предприятия, обойтись единственным производственным циклом для обеспечения своей конкурентоспособности.

Однако наш опыт работы с производственными предприятиями показывает, как мало руководителей учитывают цели и направления развития общества, его идеологию, состояние и динамику внешней и внутренней политики. Также зачастую руководители не рассматривают компетенции сотрудников в качестве ресурса стратегического успеха. Действительно, фокус факторов обеспечения конкурентоспособности периодически смещается то в сторону внешней, то в сторону внутренней среды организации. Что же в настоящее время при состоявшемся факте вступления в ВТО является определяющим в обеспечении успеха? Представляется, что в ситуации, когда интеграция бизнеса, сопровождающаяся непрерывным обновлением технологий, дает широкую доступность ин-

---

<sup>1</sup> Кузнецова Елена Юрьевна – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и организации предприятий машиностроения института Высшая школа экономики и менеджмента Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина; e-mail: e.u.kuznetsova@ustu.ru

Чоповда Елена Анатольевна – аспирант кафедры экономики и организации предприятий машиностроения Института Высшая школа экономики и менеджмента Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина; e-mail: elen.chop3@mail.ru

формационных и материальных ресурсов, жизнеспособное преимущество более вероятно будет вытекать из ситуаций, где компании смогут создать и защитить нематериальные активы (компетенции), которые будут способны поддерживать конкурентоспособность фирмы [1].

Развитие предприятия естественным образом связано с переходом организации из одной фазы развития в другую и определяется внутренним развитием (готовностью) предприятия. «Опережающее создание компетенций, обеспечивающих переход к завтрашним возможностям, а также поиск нового применения нынешних компетенций» [2], становится основной задачей обеспечения конкурентоспособности компаний.

### **Пространство деятельности и пространство отношений**

Внутренняя среда любого предприятия, осознаем мы это или нет, объективно включает в себя два пространства: пространство деятельности и пространство отношений, существующих априори, т.к. предприятие – это социальная система. Оба пространства являются важными для организации, оба влияют на конечный результат ее деятельности, обеспечивая ее конкурентоспособность. Пространство деятельности, основанное на административных принципах, принято считать формальной стороной организации. Пространство отношений относится к неформальной организации, получившей прочное название – организационная культура. Две названные составляющие жизни предприятия практически неотделимы друг от друга, обуславливая функционирование каждого, т.к. оба пространства оказывают взаимное влияние друг на друга.

Следует отметить, что на разных этапах жизнедеятельности предприятия степень значимости деятельности и организационной культуры изменяется, что

представлено в табл. 1. Темным цветом в таблице выделена доминирующая роль отдельных составляющих на разных фазах развития предприятия.

На начальных этапах (две первые фазы развития) менеджмент фирмы сосредоточен на логическом и планомерном конструировании и построении организационного аппарата, который четко будет выполнять волю руководства предприятия. Все внимание сосредоточено на пространстве деятельности, на ярко выраженном стремлении выстроить организацию как машину. Организационная культура находится вне управления и воспринимается как издержки.

Характерно, что оба «прародителя классического техно-структурного учения об организации – Тейлор и Файоль – были инженерами ... в такое время, когда инженерное мышление уже успешно осуществило техническую и индустриальную революцию» [3].

Только на третьей стадии развития – поздней дифференциации, когда организация понимается как система, когда социальные и культурные вопросы персонала как целой подсистемы предприятия выходят на передний план, проявляется интерес к организационной культуре (культуре отношений в организации) как к специфическому ресурсу. Однако интерес больше ориентирован на сохранение человеческого капитала, чем на культуру организационных отношений в обеспечении конкурентоспособности компании.

Специфика описанных фаз состоит в создании независимых специализированных бизнесов на основе разделения труда. В процессе своего развития специализированные бизнесы развивают свои независимые технологические компетенции, не согласовывая их между собой, так как в этом не было необходимости. Следующие фазы – объединение на новом витке развития на основе рыночного интереса, но для этого необхо-

дима технологическая совместимость, возможность включения (встраивания) в ценностную цепочку.

На следующих фазах развития, когда организация понимается как организм или «общее» дело, руководство предприятия приходит к пониманию равноценной важности и деятельности, а также важности организационных отношений. «В интеграционной фазе руководство предприятия уже не играет роли паровоза, который тянет за собой все предприятие» [3]. Задача управления – научиться стимулировать инициативу исполнителей. Инициатива руководства носит характер вопросов и предложений, а не распоряжений. Персонал предприятия

постепенно научается самостоятельно изменять свою организацию. Если это действительно происходит, тогда предприятие приобретает способность к самообновлению и может взять в свои руки развитие в направлении ассоциативной фазы. «Доминантой становится сообщество работающих людей как единственный источник обновления и реализации общих целей» [3].

### **Влияние интеграции на организацию деятельности и организационную культуру**

Интеграция бизнеса по всему миру приводит к объединению и сотрудничеству отдельных предприятий. При

Таблица 1  
Доминирующая роль двух пространств в развитии фирмы

Фазы развития	Понимание организации	Менеджмент	Две составляющих организации	
			Пространство деятельности	Пространство отношений
Пионерская фаза (предпринимательская)	Общность людей	Прямой	Создание продукта	Воспринимается как издержки
Дифференциация ранняя	Машина	Регулярный	Формирование спроса и стимулирование сбыта	Издержки
Дифференциация поздняя	Система	Научный	Системный подход	Специфический ресурс (человеческий капитал)
Фаза интеграции	Организм	Процессный через согласование целей	Системный подход, информационно-сервисное руководство	Сотрудники – это наши партнеры по бизнесу
Ассоциативная фаза	Дело	Кооперативно-интегрирующий	Философия сотрудничества кооперирования	Социальное партнерство

\*Таблица создана по [3]

организации деятельности используется принцип ассоциаций, альянсов, сетевых структур, что является признаком ассоциативной фазы развития мира бизнеса. Предприятия строят доверительные долговременные отношения партнерства, которые предусматривают «сбалансированность интересов (сплетение капиталов) и общее, сквозное создание ценностей» [4]. Основанием для объединения является разделяемое партнерами предположение, что каждый участник альянса извлечет выгоду через обмен и объединение знаний, навыков, компетенций. Так, например, Компания «KEF», имеющая головное предприятие в Англии, сохраняя за собой интеллектуальную деятельность по разработке новых технологий (электроника, акустика), размещает свои производственные заказы на предприятиях компании «GP – group», находящихся в Китае. Топ-модели выпускаемой продукции «KEF» производит самостоятельно, имея производство в Великобритании. При этом «GP – group» владеет частью акций компании «KEF». Следует отметить, что концерн «GP – group» имеет акции и других предприятий, которые также размещают заказы на его заводах. Для удобства партнеров «GP – group» создала в Гонконге управляющую компанию, занимающуюся размещением заказов. Выгода такого сотрудничества компаний очевидна. Эффективная организация сотрудничества основана на взаимном дополнении компетенций предприятий – участников, а также на разделяемых корпоративных ценностях и руководящих принципах.

Процессы, происходящие в мире, свидетельствуют, что мировая бизнес-среда вступает в ассоциативную фазу развития. В своих последних работах Д.Дж. Тис говорит о «со-специализации», отмечая, что «эффективная технология перемещается внутрь предприятий, между и среди предприятий» [5] и «не-

обходимо смотреть на распределение производительных способностей, чтобы понять, когда предприятия объединены, а когда нет» [5].

Вступление нашей страны в ВТО, интеграция российской экономики в мировую систему, приход на российский рынок мировых корпораций означает новые правила конкуренции и поведения на рынке, новые правила ведения бизнеса, новый стиль руководства, «когда уже более не дирижируют и/или контролируют, а ставят задачи, которые сотрудники способны решать индивидуально» [3]. Бизнес-среда, открываясь для международной торговли, полностью открывается для возможностей и угроз, связанных со скорыми и систематическими научными и техническими изменениями, которые предприятия объединяют для создания продуктов и/или услуг, необходимых потребителю. Традиционные элементы бизнес-успеха – владение осязаемыми активами, контролирование цен, поддержание качества, оптимизация производства, послепродажный сервис – необходимы, но недостаточны для устойчивых конкурентных преимуществ. Успех предприятий зависит от эффективной комбинации внутренних и внешних организационных и технологических знаний. «Фирмы должны преодолеть предубеждения против технологий из внешней среды и развить поглощающую способность через изучение накопленного опыта навыков и действий» [5].

Предприятия малого и среднего бизнеса в России, желая остаться конкурентоспособными при вступлении нашей страны в ВТО, обязаны перейти на фазу интеграции или быть на пути к ассоциативной фазе развития. У фирм нет шансов остаться прежними, т.к. рынки и коммерческие предприятия эволюционируют взаимно, что схематично представлено на рисунке.

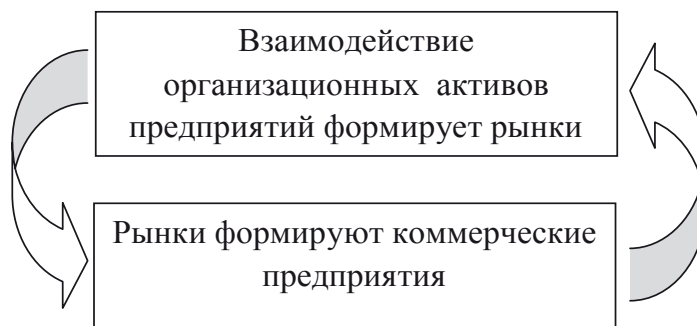
Для стратегического успеха российским производственным предприятиям малого и среднего бизнеса, при отсутствии собственных ноу-хау как интеллектуальной собственности, необходимо обеспечить свое встраивание в ценностную цепочку своего сегмента рынка. При наличии собственных разработок, собственной интеллектуальной собственности, дающей предприятию принципиально новый продукт, фирме необходимо создавать свою цепочку производства ценностей, идя по пути децентрализации управления и производства, сокращая уровни управления, но этот вопрос в данной статье рассматриваться не будет.

В открытой экономике, подверженной быстрым технологическим изменениям, организационные и управленческие компетенции, позволяющие предприятию достигать конкурентного преимущества, а затем непрерывно трансформироваться, являются ключевыми.

Если речь идет об организации с жестким, неадаптивным типом культуры (бюрократической организации по К. Камерону и Р. Куинну; или культуре власти и культуре роли по Ханди), ориентированной на регламенты и процедуры, а таковых – подавляющее большинство среди производственных предприятий

в России в настоящее время, то путь в интеграционную фазу всегда начинается с новой мыслительной концепции, новых мыслительных моделей, новых принципов поведения. Прошлой и настоящей культуре предприятия противопоставляется желательная культура будущего. Руководство предприятия и его сотрудники, опираясь на собственные силы, начинают преобразовывать культуру организационных отношений в нужном направлении посредством процессуального мышления и самоорганизации, следствием чего являются изменения в организации деятельности, когда все большее число людей на своих рабочих местах могут нести ответственность за деятельность компании.

Опыт работы на предприятиях показывает, что это достаточно сложный процесс; активируя такие преобразования, предприятие вступает в непростой жизненный этап. Хотя люди и могут открыться новым идеям и веяниям, понять их и усвоить, но одновременно они обременены старыми культурными стереотипами. Обычно часть руководства признает необходимость изменений и активно действует, другие придерживаются мнения, что старые идеи и система все еще не утратили своей ценности, нужно лишь более последовательно проводить их в жизнь.



*Рисунок. Со-эволюция рынков и коммерческих предприятий [5]*

Для подавляющего большинства российских фирм малого и среднего производственного бизнеса переход в интеграционную и ассоциативную фазу, скорее всего не произойдет естественным образом: как уже говорилось выше, перемены в окружающем мире станут побудительным фактором к этому. Желательно быть готовым к грядущим переменам: провозглашение факта вступления в ВТО станет или угрозой, или возможностью. «Российские компании решают ныне задачи, созвучные проблемам 30-летней давности в управлении крупными корпорациями в развитых рыночных экономиках» [6]. Изучая опыт успешных зарубежных компаний, понимая их принципы ведения бизнеса, можно сделать предприятие более конкурентоспособным.

### **Компетенции в формализации двух пространств**

Из материалов, полученных при обучении и в процессе сотрудничества со Школой консультантов по управлению (г. Москва) от ведущих консультантов России, принимающих постоянное участие в ежегодно проводимых за рубежом международных конференциях по управлению, нами было сделано несколько выводов. Во-первых, сотрудничество как новая форма конкуренции основано на взаимном *дополнении компетенций участвующих* предприятий. Отсюда вывод: применение компетентного подхода, активно используемого предприятиями по всему миру, поможет руководству бизнеса российских компаний стать конкурентоспособными в новых условиях. «Концепция компетенций, по сути, предназначена для формирования нового образа мышления у тех, кто стремится к долгосрочному выживанию и процветанию, что в современных условиях обеспечивается постоянным обновлением бизнес-моделей» [6]. Во-вторых,

ключевые компетенции и само предприятие в целом должны быть понятны потенциальным партнерам и заказчикам с целью возможного встраивания в ценностную цепочку, или создания «сети связей». Для этого на предприятиях, кроме внутренней документации, как правило, существует два внешних управленческих документа: «Меморандум» и «Регламент». Отсюда вывод: российским предприятиям необходима деловая документация, понятная и доступная потенциальным партнерам.

Наличие этих документов априори свидетельствует о том, что в организации эффективно взаимодействуют «три управляющих подсистемы организации»:

- 1) управляющая процессами производства продукта;
- 2) управляющая процессами взаимодействия со средой;
- 3). управляющая процессами перевода организации в состояние, при котором реализуются цели лидеров и цели персонала» [7].

Эффективное взаимодействие дает возможность предприятию развиваться и достигать своих целей. И значит, с точки зрения зарубежных компаний, с такой организацией имеет смысл иметь дело.

Меморандум содержит миссию организации; ее стратегию как социальную декларацию – полезность для общества; идеологию и принципы работы; кодекс компании и организационные ценности, что позволяет понять организационную культуру предприятия в целом. Регламент включает в себя программу развития организации; утвержденную организационную структуру и прочие структуры (продуктовая, ресурсная и другие); бизнес-процессы; организационную документацию, включающую компетенции руководителей, положения о руководящих органах (дирекции, советах, др) и положения о структурных



подразделениях; а также процедуры взаимодействия, что делает деятельность предприятия максимально понятной для потенциальных партнеров.

Документы эти взаимосвязаны и корреспондируются между собой. Организационные ценности Меморандума, оформленные как компетенции, обязательно присутствуют в организационной документации Регламента, а также в должностных инструкциях сотрудников. Подробный перечень организационных ценностей, применяемых как основные компетенции, представлен в книге профессора А.И. Пригожина «Цели и ценности». Его подход интересен тем, что компетенции он разделил на три группы: «1) деловые компетенции – связанные непосредственно с деятельностью; 2) этические компетенции – связанные с поведением сотрудников; 3) психологические компетенции – связанные с личностью сотрудников» [8]. Примеры некоторых часто применяемых российскими предприятиями организационных ценностей, используемых как компетенции, представлены в табл. 2.

Расшифровка того, что в компании понимается под каждой принятой организационной ценностью, содержится в кодексе каждой компании. Понима-

ние организационных ценностей в каждой организации – свое. Расшифровка должна быть понятной, приемлемой для сотрудников компании (написанной их языком) и одновременно развивающей их.

Организационная документация, содержащаяся в регламенте, формализует мероприятия по поддержанию или внедрению ценностей компании и оценку того, насколько ценности стали компетенциями ее сотрудников.

Российская деловая культура принципиально отличается от деловой культуры Запада. Отечественные предприятия зачастую имеют только ту организационную документацию, которая им необходима юридически, работа с другими документами воспринимается как издержки и в целом непонятна. Успешные зарубежные компании так не работают. Они давно поняли и приняли тот факт, что каждый человек ведет себя разумно, логично в пределах своего понимания, поэтому лучше формализовать взаимодействие, чем пытаться навязать свою логику и/или ожидать понимания. «Управление предполагает большой удельный вес работы с людьми, взаимодействия и воздействия, и здесь культура имеет решающее значение» [6].

Таблица 2

Организационные ценности

№ п/п	Организационные ценности как компетенции сотрудников		
1	Инициативность	2	Командность
3	Клиентоориентированность	4	Проактивность
5	Инновационность	6	Управляемость
7	Целеустремленность	8	Взаимная обязательность
9	Стратегичность	10	Качество
11	Профессионализм	12	Конкурентоспособность
13	Время – пунктуальность	14	Социальность (польза обществу)
15	Синергичность	16	Доброжелательность
17	Лидерство		

Процесс обмена информацией в организациях, не занимающихся организационной культурой, зачастую неэффективен, что является следствием приведенных ниже проблем, источником структурирования которых являются работы доктора де Боно [9].

*1. Проблемы восприятия:*

- непризнание проблем;
- использование стереотипов, нежелание выйти за рамки очевидного;
- видение только того, что ожидается увидеть;
- неспособность видеть проблему в перспективе.

*2. Проблемы выражения:*

- неспособность формулировать или выражать мысли адекватно;
- использование неправильного языка при работе над проблемой;
- отсутствие знаний об использовании языка;
- неумение визуализировать идеи.

*3. Проблемы влияния внешних факторов:*

- нехватка ресурсов для развития новых идей;
- отсутствие личной независимости и ответственности;
- критика любых идей, выходящих за рамки привычной практики;
- отсутствие признания за повышение эффективности по личной инициативе.

*4. Проблемы эмоций:*

- боязнь совершить ошибку или выглядеть глупо;
- боязнь рисков;
- избегание беспокойства;
- потребность в порядке;
- нетерпеливость.

Формализация процесса обмена информацией уменьшает различие индивидуальных особенностей выражения и восприятия людей, устраняет послед-

ствия перечисленных проблем, ведет к более эффективному взаимодействию как внутри организации, так и с внешней средой – партнерами, клиентами, поставщиками.

Работа по поддержанию актуальности данных документов, непрерывная деятельность по трансформации организации, адаптации к изменениям (появляющимся знаниям и технологиям) во внешней среде позволят предприятиям вырастить необходимые управленческие компетенции, органично встроенные в организационные способности предприятия. Такие компетенции являются ключевыми в обеспечении конкурентного преимущества. Они не могут быть переданы или скопированы. Понимание и реализация процессов и структур, которые положены в основу организационных способностей предприятия, являются конкретными и требуют глубоких знаний как предприятия, так и экосистемы, в которой компания сотрудничает и конкурирует.

Меморандум и Регламент организации, выполненные в компетентном подходе, охватывают своим действием все предприятие (пространство деятельности и пространство отношений) и могут стать для российских предприятий ресурсом, который значительно увеличит их конкурентоспособность при грядущих изменениях.

### **Заключение**

Основной проблемой, о которой говорит большинство руководителей предприятий малого и среднего производственного бизнеса, является создание гибкой организации, способной быстро реагировать на изменения в глобальном мире бизнеса. Достигнуто это может быть только через создание обучающейся организации, динамично реагирующей на потребности и предпочтения текущих и потенциальных клиентов (поставщиков,



партнеров). Компетенции, вложенные в отдельных служащих и в предприятие в целом, играют здесь решающую роль, т.к. умение обучаться, быть гибкими и умение реагировать присуще только людям. В такой перспективе значение компетентностного подхода, учитывающего динамический характер конкуренции, становится приоритетным. Компаниям необходимо предпринимать усилия, чтобы поддерживать, развивать, рационально использовать и защищать свои уникальные

ключевые компетенции, свойственные только им, как основу своей конкурентоспособности. Одновременно с этим сотрудничество с другими фирмами и/или вхождение в союзы, альянсы, кластеры и сетевые структуры давно существующих компаний, которые обладают дополнительным знанием и навыками, может создать для предприятий важный альтернативный источник стратегического успеха. Главное – быть понятным для потенциальных партнеров.

### **Список использованных источников**

1. Кузнецова Е.Ю., Чоповда Е.А. Концептуальные основы использования ключевых компетенций в обеспечении конкурентоспособности предприятий // Вестник УГТУ–УПИ. Серия экономика и управление. 2010. № 5.
2. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. М.: Олимп-бизнес, 2002. 288 с.
3. Глазл Ф., Ливехуд Б. Динамическое развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными / Пер. с нем. Калуга: Духовное познание, 2000. 264 с.
4. Прахалад К.К., Рамасвами В. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 352 с.
5. Teece D.J. Dynamic capabilities and strategic management // Published in the United States by Oxford University Press Inc. New York, 2009. 299 p.
6. Каткало В.С. Эволюция теории стратегического управления. 2-е изд. СПб.: Высшая школа менеджмента; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. 548 с.
7. Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 392 с.
8. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Дело, 2010. 432 с.
9. Боно Э. Нестандартное мышление: самоучитель / пер. с англ. Мн.: Попурри, 2006. 272 с.
10. Макаров А.А., Гарифулин А.Р. Применение теорий и моделей конкурентоспособности при разработке стратегии диверсификации предприятия // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. 2011. № 6.