

УДК 338.45
П 781

П 781 **Проблемы развития инновационного предпринимательства на
промышленных предприятиях** / под ред. В.В. Титова, В.Д. Мар-
ковой. – Новосибирск : Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2014. – 268 с.

ISBN 978-5-89665-283-0

Сборник научных трудов посвящён актуальной теме разработки методологического подхода поддержки создания и развития инновационного бизнеса. В настоящее время эта тема является одной из приоритетных в национальной политике в области науки и технологии в большинстве развитых и развивающихся государств. Инновационный бизнес считается основой национальной конкурентоспособности, главным источником высокой добавленной стоимости, создателем новых квалифицированных рабочих мест.

Рассматриваемые в сборнике проблемы представляют интерес не только для научных работников, занимающихся исследованиями в указанном направлении, но и для преподавателей и студентов, специализирующихся в области инновационного, стратегического и производственного менеджмента, для практического использования в управлении фирмами и корпорациями.

ISBN 978-5-89665-283-0

ББК 65.9(2Р)-80
УДК 338.45

© ИЭОПП СО РАН, 2014 г.
© Коллектив авторов, 2014 г.

Е.А. Соломенникова

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ХОЛДИНГОВЫМИ СТРУКТУРАМИ

В статье анализируются понятия ключевых компетенций компаний, а также компетентностного подхода к управлению предприятиями, а также предпринята попытка перейти на следующий организационный уровень бизнеса – к холдинговым структурам. Рассматриваем холдинг не как сумму бизнесов в рамках одной структуры, а как единое целое образование, получающее синергетический эффект от совместного использования ресурсов, организации и руководства, который опирается на индивидуальные ключевые компетенции в каждой холдинговой структуре.

Ключевые слова: ключевые компетенции компаний, компетентностный подход к управлению, холдинговые структуры.

E.A. Solomennikova

COMPETENCE APPROACH IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF HOLDING STRUCTURES

The article analyses the concept of core competencies, as well as the competence-based approach to the management of enterprises, and an attempt was made to move to the next level of organization business-holding structures. Consider not holding as the amount of businesses within the same structure, but as a whole entity that receives a synergy effect from joint use of resources, organization and management, which relies on individual core competencies in each holding structure.

Key words: key competences companies, the competence approach to the management of holding structures.

В последние годы компетентностный подход из сферы образования переместился в сторону стратегического управления предприятий. В данной статье хотим исследовать, проявятся ли какие-либо особенности, если компетентностный подход использовать применительно к холдинговым структурам или чтобы последним быть успешными достаточно, чтобы каждое дочернее предприятие имело свои компетенции. Устойчивое конкурентное преимущество заключается не в продуктах или услугах, а в клю-

чевых трудно копируемых другими компаниями компетенциях компании, которые являются основанием для создания потенциала развития компании. Для выделения ключевых компетенций компании необходимо определить её основной ресурс для создания конкурентных преимуществ и выбора стратегии изменений бизнеса холдинга.

Необходимо подчеркнуть, что авторы (Г. Минцберг, М. Портер, К. Прахалад и Г. Хэмел, В.С. Катькало, В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова и др.), исследующие проблему понятия и использования такой категории, как компетенции компании, во-первых, анализируют историю развития этого термина, но до сих пор не пришли к единому однозначному мнению, что он означает [1–3]. Каждый из них применительно к определённому этапу развития экономики и, в частности, к развитию стратегического развития предприятий, проводят анализ и предлагают понятия, иногда уточняющие, иногда переходят на новый уровень восприятия понятия компетенции компаний. Во-вторых, анализируя примеры по развитию тех или иных компетенций, авторы перечисляют и отдельные предприятия, и их объединения. Вычленить, что характерно только для предприятий, а что является атрибутом холдинговых структур, достаточно трудно, а часто просто не представляется возможным. В-третьих, практика использования в ключевых компетенциях компаний для формирования конкурентных преимуществ компаний заметно отстаёт от теоретических работ.

Если компания осознаёт свои ключевые компетенции компании и делает акцент на них в качестве основы развития бизнеса и роста его конкурентоспособности, то их можно рассматривать как значимый актив компании, который может быть использован в разработке стратегий её развития.

Г. Хэмел (Gary Hamel) и К. Прахалад (Prahalad), которые сделали этот термин знаменитым, определяют ключевые компетенции как «навыки и умения, которые позволяют компании предоставлять потребителям фундаментальные выгоды» [5]. Они считают, что «ключевая компетенция» должна использоваться для обозначения набора умений и технологий, массы бессистемно накопленного организацией знания и опыта, которая становится основой успешной конкуренции. В [1] Ян Тернер полагает, что концепция ключевых компетенций часто приводит только к появлению расплывчатого и далеко не убедительного списка того, что организация считает своими сильными сторонами. А в работе [4]

компетенция компании определяется как набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий, обеспечивающий компании эффективное решение определенных задач, ситуаций.

Согласно определению, приведённому в [6], ключевая компетенция организации (англ. *Core competency*) – компетенция, обеспечивающая конкурентное преимущество. С нашей точки зрения, это определение наиболее универсальное, поэтому его и будем придерживаться в этой статье. И при этом ключевая компетенция должна обладать тремя характеристиками [6]:

- ценностью – она должна быть редкой и незаменимой;
- уникальностью – должна исключать копирование;
- доступностью – компания должна быть в состоянии ею пользоваться.

Некоторые авторы продолжают список признаков ключевых компетенций:

- значимость для потребителей, их готовность платить за компетенцию как за большую часть приобретаемой ценности;
- способность изменяться и подстраиваться под новые требования рынка;
- основанность на знаниях, а не на стечении обстоятельств;
- связанность с несколькими видами деятельности или продуктами;
- актуальность, соответствие стратегическим устремлениям рынка и компании;
- возможность партнёрства для создания новой ключевой компетенции;
- ясность, доступность формулировки компетенции для однозначного толкования [4].

К настоящему времени идентифицированы восемь важнейших свойств ключевых компетенций:

- сложность как производная от совокупности ресурсов и способностей, её достаточно трудно идентифицировать, она невидима;
- конкретная ключевая компетенция может быть использована только в рамках той бизнес-системы, в которой она существует, т.е. она присуща только данной конфигурации ресурсов и способностей;
- компетенция, в отличие от других активов организации, не изнашивается от использования;

- ключевая компетенция – основное стратегическое преимущество, возникающее при формировании конкурентного преимущества на основе компетенции;
- компетенция развивается, её качество повышается, эффективность её использования существенно возрастает — это наиболее износостойкий и долговременный актив организации;
- в то же время ключевая компетенция неподражаема, т.е. не может быть непосредственно скопирована либо использована конкурентами, и незаменима – не может быть замещена другой компетенцией;
- ключевая компетенция организации, чаще всего, изначально развита лучше, чем у конкурентов и ориентирована на потребителя (по определению);
- и, наконец, поскольку ключевая компетенция включает в себя совокупность других компетенций и способностей, то она может быть использована для их взаимного усиления [7].

Ключевые компетенции могут принимать различные формы, включая технические/содержательные ноу-хау, надёжный процесс и/или крепкие отношения с клиентами и поставщиками [8]. Они также могут включать в себя разработку продукта или культуры, такой как, например, самоотверженность сотрудников. Систематический подход к анализу развития конкурентных преимуществ осуществляется через концепцию цепочки ценностей (*value chain*), впервые предложенной Майклом Портером в названном источнике. В междисциплинарном словаре по менеджменту отмечается, что ключевая компетенция – это «Всё то, что компания или её подразделения делают лучше других. Это может быть уникальная технология, ноу-хау, маркетинговые навыки и знания, нечто ценное и оригинальное, чем обладает фирма и что позволяет ей делать продукты, отличные от продуктов других фирм, обеспечивая тем самым ее **конкурентное преимущество**» [9, с. 35].

Согласно Г. Хэмелу и К. Прахаладу, компания должна восприниматься не как совокупность составляющих ее бизнес-единиц, а как сочетание ключевых компетенций – навыков, умений, технологий, позволяющих компании предоставлять своим потребителям определённые ценности. Ключевая компетенция – стратегический потенциал компании. Оперативное управление компанией (умение эффективно вести дела) – способ извлечения выгоды из потенциала [2].

Число ключевых компетенций компании может быть разным, чаще всего выделяют от 5 до 10 основных компетенций, которые сотрудники должны проявлять, выполняя свою работу. Использование модели компетенции фиксирует обязательные стандарты требований к работникам, ориентируя их на наиболее значимые приоритеты бизнеса. Именно ключевые компетенции обеспечивают создание новых продуктов компаниями и выход с ними не только на старые, но и на новые рынки, получая значительные конкурентные преимущества. А учитывая уникальность ключевых компетенций, что подразумевает исключение копирования новых продуктов, то компания может сохранять своё преимущество в течение некоторого времени.

Своевременное понимание ключевой компетенции открывает путь к долговременному лидерству на рынке, а завоеванное лидерство, в свою очередь, требует сосредоточить усилия на ключевой компетенции [2]. Было время, когда ключевые компетенции связывались только с дифференциацией, которая рассматривалась исключительно по отношению к продукции. Компании стремились развивать свою продукцию ради успешной конкуренции. Теперь дифференциацию всё чаще связывают с навыками, знаниями и устремлениями организации. Дифференциация основывается на нематериальных областях – брендинге, организационных инновациях и услугах. В результате она становится всё «человечнее» и добиться её все труднее [4].

Возникают два вопроса, как определить ключевые компетенции и являются ли они постоянными или могут меняться во времени.

В [2] предлагается 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 должна заниматься компания сегодня и завтра для удовлетворения клиентских потребностей?» Но этот ответ не указывает на ключевые компетенции компании.

Выявление ключевой компетенции предполагает, во-первых, не только анализ сильных сторон, но и требует управленческой интуиции владельца бизнеса. Во-вторых, формулировка компетенции должна быть чёткой, но достаточно обобщённой, чтобы долго оставаться актуальной.

Считается, что выявление и использование компаниями ключевых компетенций должно приводить к их росту и развитию. Хэмел и Прахалад определяют ключевые компетенции как «коллективное научение организации, в частности, умению координировать разнообразные производственные навыки и интегрировать многочисленные технологические потоки». Хэмел и Прахалад призывают *организации воспринимать себя как портфель ключевых компетенций, а не просто группу бизнес-единиц* [5]. При этом использование ключевых компетенций из их портфеля позволяют чётко заниматься только теми инновационными продуктами, под которые эти компетенции у компании есть, в противном случае необходимо прибегать к аутсорсинговым схемам разработки новых инновационных продуктов. В роли аутсорсеров должны выступать партнёры, которые заинтересованы в совместном производстве этих продуктов и доведении их до конечного пользователя, т.е. должен соблюдаться признак использования партнёрства для создания новой ключевой компетенции. В то же время каждая компания должна понимать, что ключевые компетенции, которые позволяют компании считать свои конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе, нуждаются в постоянной поддержке и развитии.

В работах [4, 10] приводятся известные примеры пересмотра ключевых компетенций ведущими компаниями мира, которые подтверждают мысль, что компании не только могут, но и должны со временем изменять свои ключевые компетенции.

Интерес представляют ответы на вопросы, как меняется система стратегического планирования и управления и насколько применимы существующие методики анализа, какие могут быть определены подходы к развитию их и формированию новых.

Важнейшими целями существования любой организации являются непрерывность деятельности и поступательное развитие. Для коммерческой организации третьей важнейшей целью становится получение экономической выгоды или коммерческого эффекта. Понимая стратегию как «образ действий, обуславливающий определённую и устойчивую линию поведения организации на достаточно продолжительном историческом интервале» [11], коммерческая организация, работающая в условиях конкуренции, ставит перед собой как основную задачу обеспечение устойчивого конкурентного преимущества, использование которого будет являться залогом долгосрочного и результативного существования и развития организации.

Использование сегодня в стратегическом анализе сложного расчётно-аналитического аппарата долгосрочного прогнозирования и планирования в целях разработки такой стратегии, которая позволила бы компании достичь максимального соответствия внутренних параметров переменным внешней среды и, таким образом, получить конкурентное преимущество имеет и негативный результат. Это, скорее всего, использование статического подхода к формированию долгосрочного стратегического плана, который фиксирует уже прошедшие и настоящие тенденции развития компании и зависит от репрезентативности, последовательности, однородности, сравнимости и точности используемых при расчётах данных.

Руководствуясь желанием учесть внешние и внутренние условия компания постоянно принимает множество «малых» управленческих решений по достижению определённых результатов, формируемых методом «проб и ошибок», которые, по сути, и являются её стратегией. Среди основных критических замечаний – недостаточное внимание менеджеров рациональному целеполаганию, возможное отставание темпов «обучения» организации от динамики изменений внешней среды, слишком большая цена метода «проб и ошибок» [12]. Дальнейший рост организаций на основе диверсификации, капитализации экономии на масштабе в условиях массового маркетинга и глобального спроса строился на моделях портфельного планирования. Однако макроэкономическая нестабильность 1970-х годов (нефтяной кризис, рост процентных ставок, др.) вскрыла несовершенство существовавших методик долгосрочного прогнозирования и их неприемлемость в условиях нестабильной среды, что привело к дискредитации этих моделей.

Дальнейшее развитие моделей стратегического анализа базировалось не на долгосрочном прогнозировании, а на анализе конкуренции и стратегическом позиционировании [13]. Процесс формирования стратегии теперь направляли факторы, ранее вообще не учитываемые в стратегическом анализе, такие как, например, размер компании и количество конкурентов. Это позволило теоретически обосновать получение и использование конкурентного преимущества вследствие правильного позиционирования компании в привлекательной отрасли. В качестве недостатков этих подходов отмечались статичность анализа, излишнее внимание к среде организации, а не к её внутренним способностям; к конкуренции, но не сотрудничеству [14].

В условиях глобализации задача мониторинга среды, необходимая для составления стратегических планов на основе методологий предписания, рефлексии и стратегического позиционирования, значительно усложнилась – все компании в мире, работающие на аналогичных, смежных и даже на различных рынках, имеющие или не имеющие схожий опыт, могут и должны рассматриваться в качестве потенциальных конкурентов. Открытие национальных рынков позволяет им вступить в непосредственное конкурентное взаимодействие в любой момент времени.

Также доступен и весь спектр глобальных возможностей, однако в условиях изменчивой окружающей среды организациям всё труднее отыскать незанятую нишу. Идеология анализа окружающей среды, конкурентов, прогнозирования её изменения и динамики конъюнктуры и на основе полученных данных построения организации для извлечения коммерческого эффекта от использования возможностей окончательно теряет свою актуальность. Поэтому всё чаще в поисках конкурентного преимущества организации обращают взгляд вовнутрь себя, стараясь идентифицировать в себе те способности, вокруг которых можно будет выстроить бизнес-пространство [11]. Модели такого анализа и планирования уже более 10 лет развиваются школой ресурсов, способностей и компетенций.

За счёт развития внутренних факторов отдельным компаниям удаётся занять лидирующие позиции в традиционных отраслях на зрелом рынке. Задачи идентификации и использования подобных факторов и нашли отражение в развитии ресурсно-ориентированного стратегического анализа и управления, ставших инкубатором идей о компетенциях и способностях.

В промышленно развитых странах в период постиндустриализма упор делается не на конкуренцию, а на сотрудничество как основу существования, развития и процветания бизнеса. При этом наиболее эффективная организация подобного сотрудничества между конкурентами строится именно на взаимодополнении способностей и компетенций участвующих организаций. Поэтому особенно важно научиться определять компетенции и способности с тем, чтобы добиться оптимальной их конфигурации в рамках создаваемого партнёрства или альянса [14].

Ансофф в [15] предлагает «сетку компетенций» в виде шаблонного списка умений и ресурсов, которая должна регулярно составляться как для самой компании, так и для конкурентов с

целью проведения сравнительного анализа и выявления относительной силы конкурентов на данном рынке. Эта аналитическая модель позволяла обосновать стратегические решения, в особенности, относительно диверсификации бизнеса.

Более глубокий поиск возможностей увязать способности организации и внешние факторы среды реализовался в концепции извлечения конкурентного преимущества из соотношения отличительных компетенций и существующих возможностей, описанной в работах таких известных авторов Гарвардской Школы Бизнеса, как Лернд, Кристенсен, Эндрюс и Гут (Learned, Christensen, Andrews and Guth) в 1960-х годах. И это способствовало появлению широко известной модели стратегического анализа сильных и слабых сторон компании, внешних возможностей и угроз [16–17].

При определении ключевых компетенций компании «Форте-АйТи» как основы для стратегического планирования уже существующего бизнеса по производству и реализации систем компьютерной телефонии для операторов связи авторами была построена матрица отношений между внутренними условиями конкретного бизнеса – способности, ресурсы, свойства продуктов – позволили В.С. Ефремову и И.А. Ханькову ранжировать компетенции в порядке уменьшения значимости: «умение организовать», «умение работать с людьми» и «специальное программирование» [12].

Первая – умение организовать является ключевым в бизнесе вообще, и что без определённых знаний и опыта в этой области само появление продукта находится под вопросом. От умения организовать зависит выполнение практически всех способностей компании.

Умение работать с людьми, вторая по важности компетенция, относится не только к формированию эффективной команды. Эта компетенция проявляется и в подготовке профессиональных кадров, развитии собственной базы компетенций производственного назначения, обмене опытом и повышении квалификации. Способность заключать выгодные контракты целиком полагается на эту компетенцию.

На третьей позиции находится компетенция в специальном программировании. И действительно, это, по-своему, «переходная» компетенция. С одной стороны, от неё напрямую зависит максимальное количество функциональных возможностей продуктов, что на рынке промышленных потребителей является

основой для предпочтения одного продукта другому. Однако по этой компетенции уровень конкуренции снижен, поскольку любая компания в той или иной степени может получить (развить или приобрести) навыки специального программирования плат компьютерной телефонии.

В [10] авторы выделяют в качестве фактора, влияющего на набор и приоритеты развития компетенций компании, масштаб её деятельности, – малые инновационные компании; крупные и средние компании и крупные инновационно-ориентированные компании-интеграторы. Для данной статьи важным моментом является третий тип компаний на инновационном рынке – крупные интеграторы, имеющие венчурные и консолидирующие структуры. С точки зрения авторов, они объединяют в единой структуре традиционное производство и инновационные подразделения, вовлечённые в развитие новых высокотехнологичных направлений бизнеса, и разрабатывают такие внутренние процедуры, которые должны быть направлены на преодоление барьеров, которые разделяют традиционное и инновационное направление. Но ведь интегратором могут быть не только крупные структуры, но и небольшие. В последнее число именно малые структуры объединяются в разного рода группы с различными целями, например, с целью извлечения того же синергетического эффекта в производственной, закупочной, распределительной, налоговой, инвестиционной и других сферах.

Ниже попытаемся выделить ключевые компетенции в холдинговых структурах. Холдинги выступают как раз в роли интеграторов, и для них важнейшей ключевой компетенцией является организационная компетенция, которая цементирует все бизнесы дочерних предприятий в единое целое. Это легче понять, если речь идёт о вертикально интегрированном холдинге, когда у всех участников («дочек») общая нацеленность на производство и реализацию конечного продукта, представляющего отличную от конкурентов потребительскую ценность. Постоянное внедрение инноваций приводит к обновлению ассортимента, но открытость по всей технологической цепочке позволяет быстро и безболезненно осуществлять эти переходы к новинкам. Зачастую в состав таких структур входят и дочерние предприятия, занимающиеся научно-исследовательскими работами и внедрением их результатов. Именно в этих структурах ярко проявляется синергетический эффект от включения практически всей цепочки поставок в рамки

единого структурного образования. Для достижения и повышения конкурентоспособности холдинга могут использоваться разные механизмы, в частности трансфертные цены, внутри него.

В горизонтальных холдинговых структурах за счёт включения в них дочерних предприятий, которые в основном производят аналогичную продукцию, представляющую ценность для определённого круга потребителей, и отличающуюся от внешних конкурентов своей уникальностью и желательной универсальностью, холдинг может занять достойное место на рынке, учитывая совокупные масштабы производства и реализации. Именно горизонтальные холдинговые структуры широко развивают партнёрские отношения со своими поставщиками, передавая им на аутсорсинг те части производственного процесса, которые по тем или иным причинам нецелесообразно осуществлять самим дочерним предприятиям.

Заметим, что в чистом виде ни вертикальных, ни горизонтальных холдингов практически не осталось, все они являются смешанными, диверсифицированными, основная часть дочерних предприятий может иметь выраженную специализацию, и по этому признаку их традиционно относят к вертикальным или горизонтальным. Все холдинги нацелены на выделение и/или приобретение ключевых компетенций.

Возникает вопрос, не является ли холдинг суммой бизнесов, каждый из которых имеет свои ключевые компетенции? Несомненно, что практически все дочерние предприятия, видимо, должны обладать своими ключевыми компетенциями. Особенно это относится к горизонтальным холдингам, которые могут тиражироваться внутри холдинга. А распространяется ли эта гипотеза и на вертикально интегрированные холдинги? В их отношении это требование должно действовать, на наш взгляд, более мягко. По сути, объединение дочерних предприятий в холдинговые структуры должно сопровождаться синергетическим эффектом, позволяющим получать большую отдачу на вложенный капитал и большую эффективность, которая связана с реализацией общей цели, с объединением усилий всех участников холдинга.

Четыре вида синергии в холдинговых структурах: маркетинга (общие каналы распределения, совместное продвижение конечных продуктов, общие рекламные мероприятия, система логистики и т.д.); производственная (операционная), основанная на эффекте масштаба в области как производственной сферы, так и за-

купочной; инвестиционная (таким компаниям гораздо легче привлечь инвестиции, возникает возможность перекрестного субсидирования); управленческая, возникающая за счёт внутривладельческого трансфера информации, опыта в области производства и управления, предложены в [10, 18].

В качестве примера рассмотрим ключевые компетенции двух успешных холдингов, состоящие из малых инновационных предприятий. В их создании много общего: первые предприятия которых возникли в период 1990-х годов; учредители обеих холдинговых структур в 1991–1992 гг. вышли в первом случае из состава научно-исследовательского института (первый холдинг), во втором случае – из состава государственного оборонного предприятия (второй холдинг).

Оба холдинга состоят из малых предприятий, ориентированных на производство инновационных продуктов, но модели построения и функционирования их разные. Обе структуры доказали свою эффективность даже в условиях кризисных ситуаций, поэтому представляет интерес, на какие ключевые компетенции они опираются.

В первом случае учредитель-собственник может рассматриваться как ключевая компетенция этого образования, он создаёт новое малое предприятие под производство каждого инновационного продукта, технологию изготовления которого приобретал в академических или учебных институтах. Первый холдинг ориентируется на принципиально новый продукт, трудно копируемый инновационный продукт, чтобы, создав новое предприятие под производство инновационного трудно копируемого конкурентами продукта, можно было бы рассчитывать на высокую рентабельность этого бизнеса в течение длительного периода времени. Именно инновационные продукты являются факторами успеха деятельности такого холдинга. В результате образовался диверсифицированный холдинг из производственных и торговых предприятий, внутри которого отсутствуют производственно-технологические связи и для них характерна сложная схема финансовых и материальных потоков. Постоянный поиск инновационных продуктов и готовность их внедрения составляют основу бизнеса в этом холдинге. Ключевой компетенцией данного холдинга можно считать персональные компетенции его собственника и учредителя всех малых предприятий (иногда есть соучредители).

Персональная (индивидуальная) компетентность трактуется двояко: во-первых, это набор личностных свойств, приобретённых и закреплённых индивидуумом (работником) в ходе учебной и/или трудовой деятельности; во-вторых, требуемый для каждой должности набор знаний, умений и способностей.

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

В случае первой холдинговой структуры у собственника-руководителя, несомненно, набор личностных свойств, приобретённых и закреплённых индивидуумом (работником) в ходе трудовой деятельности. Это его способность точно и безошибочно предвидеть, что какая-то идея нового продукта будет до конца доведена учёными институтов СО РАН или НГТУ до опытного образца и что этот новый продукт будет востребован, как правило, новым рынком. Двадцатилетний опыт работы предприятий этого холдинга показал, что не было ни одного провала с интуицией этого человека. Инновационные продукты ни разу не были скопированы конкурентами, они сбываются на разных отраслевых рынках. Если говорить об отдельных предприятиях первого холдинга, то их ключевой компетенцией является инновационный продукт, его свойства и, конечно, каждый раз хорошо подобранный коллектив высококвалифицированных работников предприятия.

Во втором случае холдинговая структура представлена малыми научно-производственными предприятиями, которые обладают современной научно-производственной базой и осуществляют разработку, производство, внедрение современных радиоэлектронных приборов и систем любой сложности, включая разработку программного обеспечения, а также их монтаж, пусконаладку и сопровождение при эксплуатации. Основной принцип работы второго холдинга – создание таких новых видов продукции, которые востребованы конечным потребителем.

В данном холдинге объектом персональных компетенций являются ключевые его сотрудники, которые являются высококвалифицированными специалистами не только в технической сфере, но и в организации единой структуры, что может рассматриваться логическим следствием ключевых компетенций компании.

Именно сильная группа разработчиков и программистов, самое современное производственное оборудование и инновационный подход к организации производства позволяют предприятиям холдинга реализовывать любые проекты по совершенствованию радиоэлектронной продукции.

Активное взаимодействие, взвешенный и грамотный подход со стороны потребителей к заказанной ими продукции холдинга являются на протяжении всех лет сотрудничества хорошей поддержкой. Результат этого – постоянное совершенствование потребительских качеств и пополнения номенклатуры приборов с учётом областей применения, а также расширение географии поставок и увеличение объёмов выпуска. При необходимости второй холдинг интегрирует свою продукцию в системы других производителей, имеющиеся у потребителя. Этот холдинг можно отнести к вертикально-интегрированным структурам, и его основными ключевыми компетенциями являются умение работать с людьми, знание рынка, умение организовывать, знание экономики и финансов, которые поддерживаются тремя элементами: способности, ресурсы, свойства продукта.

Способности холдинга проявляются в мониторинге рынка, постоянном поиске ключевых клиентов его немногочисленной номенклатуры (всего 11 продуктов). Разработка продуктов – все продукты постоянно совершенствуются конструкторской службой не только по заказам клиентов, но и по инициативе самих исполнителей, которая опережает потребности клиентов и формирует последние в некотором смысле. Продвижение и продажи – постоянный поиск новых клиентов, которые могли бы заказать приборы учёта электроэнергии и комплексные автоматизированные информационно-измерительные системы коммерческого и технического учёта электроэнергии и энергоресурсов. Ключевые специалисты постоянно участвуют в ярмарках, семинарах, поддерживают постоянные контакты с клиентами. Послепродажное обслуживание – проведение всего комплекса работ от начального проекта до пуска и сопровождения систем на этапе эксплуатации. Отличительной особенностью холдинга является работа под «ключ». Клиент общается с одним конкретным специалистом, который «ведёт» его заказ от проектирования, до получения опытных образцов продукции и в любое время готов ответить на интересующий клиента вопрос по данной теме. Управление персоналом – для работы в холдинге привлекаются только высоко-

классные специалисты разного профиля, для которых, как правило, имеется возможность карьерного роста, о чем информированы все работники. Изначально был выбран путь обучения сотрудников универсальности. Это означало, что все этапы от разработки до получения готового изделия ведёт один человек, объединяя в себе программиста, фрезеровщика, токаря и инструментальщика. Такой подход позволил отказаться от лишних затрат.

Таким образом, примеры только двух холдинговых структур из малых инновационных предприятий показали, что у них разные ключевые компетенции, но результат один – успешность их деятельности на протяжении более чем двадцати лет.

Анализ примеров однозначно отражает важность каждой компетенции и, следовательно, конкретных управленцев, которые являются носителями этого знания, исполнителей, занятых в реализации соответствующих способностей, и ресурсов, преобразуемых в элементы потребительной стоимости и внедряемых в новом качестве в конечный продукт.

В заключение заметим, что, с точки зрения автора, в обеих структурах использование ключевых компетенций идёт на интуитивном уровне. Ни та, ни другая структура не уделяли им особого внимания, и только в последние два-три года пришло осознание, что необходимо понять и сосредоточиться на ключевых компетенциях – как отдельных компаний, так и всей структуры в целом. Определив свои компетенции, компании получают возможность установить наиболее вероятный источник конкурентного преимущества.

Литература

1. **Стюарт Крейнер.** Ключевые идеи менеджмента. – М. : «Инфра-М», 2002.
2. http://MSK.TREKO.RU/SHOW_DICT_347
3. <http://www.eksword.ru/kljuchevye-kompetencii.shtml>
4. <http://znaki-pr.spb.ru/pr-pack/competitions.html>
5. **Хэмел Г., Прахалад К.** Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. – М. : ЗАО «Олимп – Бизнес», 2002.
6. **Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Нильс.** Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы] = The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 144 с.

7. <http://www.cfin.ru/press/management/2002-2/02.shtml>
8. **Портер М.** Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость = Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – М. : Альпина Паблишер, 2008. – 720 с.
9. **Междисциплинарный** словарь по менеджменту / под общей ред. С.П. Мясоедова. – М. : «Дело», 2005. – С. 35.
10. **Кравченко Н.А., Кузнецова С.А., Маркова В.Д. и др.** Инновации и конкурентоспособность предприятий / под ред. В.В. Титова. – Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2010.
11. **Ефремов В.С.** Концепция стратегического планирования в бизнес-системах. – М. : Издательство «Финпрес», 2001.
12. **Ефремов В.С., Ханыков И.А.** Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа. <http://www.cfin.ru/press/management/2002-2/02.shtml>
13. **Porter M.E.** (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. – New York : The Free Press; Porter M.E. (1985). Competitive Advantage. – New York : The Free Press.
14. **Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T.** (2000). Global and Transnational Business: Strategy and Management, Chichester: Wiley.
15. **Ansoff H.I.** (1965). Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion, McGraw-Hill, New York.
16. **Learned E.P., Christensen R.C., Andrews K.R., Guth W.D.** Business Policy: Text and Cases, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1965 (revised edition 1969).
17. **Andrews K.** (1987). The Concept of Corporate Strategy, Irwin, Homewood, Illinois.
18. **Ансофф И.** Новая корпоративная стратегия. – СПб. : Питер, 1999.