

УДК 658.5.011

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО СОТРУДНИКОВ

Е. А. Дружинин

Доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой
Кафедра информационных технологий проектирования
летательных аппаратов
Национальный аэрокосмический университет
им. Н.Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт»
ул. Чкалова, 17, г. Харьков, Украина, 61070
Контактный тел.: 057-788-41-05, 067-99-55-151

E-mail: dea5050@mail.ru

М. В. Кравченко

Аспирант*

Б. В. Гайдабрус

Аспирант*

*Кафедра компьютерных наук

Сумской государственной университет
ул. Римского-Корсакова, 2, г. Сумы

Дана загальна характеристика управління компетенціями співробітників і організації в процесі стратегічного розвитку. Наведено концептуальну схему взаємодії основних компонентів процесу управління компетенціями

Ключові слова: компетенції, проекти розвитку, диверсифікація

Дана общая характеристика управления компетенциями сотрудников и организации в процессе стратегического развития. Приведена концептуальная схема взаимодействия основных компонентов процесса управления компетенциями

Ключевые слова: компетенции, проекты развития, диверсификация

This article represents general features of the management competencies of employees and organizations in their strategic development. The conceptual scheme of main components of the competence management interaction is presented

Keywords: competence, development projects, diversification

1. Введение

В современной рыночной среде, когда предприятие вынуждено быстро реагировать на изменения, перед предприятиями встает вопрос о поиске новых способов достижения конкурентных преимуществ. Особую значимость в этом случае приобретают процессы диверсификации, как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, которые связаны с необходимостью выбора эффективных направлений развития предприятия и подразумевают, в конечном итоге, реализацию новых проектов в сферах расширения ассортимента выпускаемой продукции или рынков сбыта, оптимизации затрат, использования инноваций и др. Многочисленные исследования последних лет в области стратегического менеджмента показывают, что диверсификация производства выступает как одно из основных направлений стратегического развития предприятия, а успех в конкурентной борьбе сильно зависит от эффективности процесса управления компетенциями. Рассматривая при этом как компетенции организации, так и компетенции сотрудников, одну из проблем на данном этапе составляет разработка методов и моделей управления компетенциями с учетом синхронизации личных це-

лей сотрудников с корпоративными целями в едином процессе стратегического развития предприятия.

2. Анализ последних исследований и публикаций

В работе [1], выражая согласие с другими исследователями, делается вывод о том, что в основу разработки стратегии диверсификации, должен быть положен принцип ключевой компетенции, согласно которому предприятию необходимо расширять свою деятельность на те отрасли, где оно может в наибольшей мере применить и реализовать опыт и знания, накопленные и полученные в основном и ключевом бизнесе. Под компетенциями понимаются особого свойства информационные ресурсы, содержащие опыт, знания и навыки о способе организации и управления ресурсами и бизнес-процессами (способностями организации) для достижения поставленных целей, носителями которых индивидуально или коллективно являются работники [2]. Ключевой называется компетенция высшего порядка, участвующая в создании наибольшей потребительной стоимости, являющаяся коллективным знанием, позволяющим организовывать и управлять использованием других компетенций и способностей (бизнес-про-

цессов), тем самым создающим дополнительную потребительскую стоимость. Отдельный интерес представляет работа [3], где на основе выявленных особенностей управления компетенциями диверсифицированных организаций предложено использовать метод сравнения профиля индивидуальных компетенций сотрудников как основу для максимизации стратегических соответствий в процессе диверсификации. Проведен анализ типовых моделей управления компетенциями, а также рассмотрены основные механизмы, направленные на интеграцию компетенций при слиянии и поглощении компаний, как одного из направлений диверсификации

Вместе с тем, несмотря на круг проблем, рассмотренных в литературе, дальнейшей разработки требуют вопросы, связанные с формированием и планированием реализации портфеля проектов и программ стратегического развития предприятия с учетом согласованного управления компетенциями сотрудников и организации.

3. Особенности управления компетенциями в процессе стратегического развития предприятия

Раскроем место управления компетенциями в целостной системе управления проектами и программами стратегического развития предприятия (рис. 1). Одна из основных ролей отводится адаптации модели компетенций запросам бизнеса, что обусловлено непрерывным совершенствованием как существующих бизнес-процессов (*Business Process Management, BPM*), так и разработкой и внедрением проектов создания нового бизнеса на основе инструментов проектного менеджмента (*Project Management, PM*). При этом на основе текущего состояния бизнес-процессов предприятия формулируются должностные требования, которые в свою очередь являются базой для управления компетенциями (*Competence Management*). Если использовать для обозначения бизнес-процессов термин «способности» [2], получается, что организация будет, таким образом, обладать множеством способностей (например, ИТ-готовность – способность предприятия к достижению своих целей путем максимально эффективного использования/внедрения информационных технологий). При этом анализ бизнес-процессов, которые являются стратегически важными, их добавленной стоимости, позволяет перейти к связанным с ними ключевым корпоративным компетенциям. Применительно к BPM знания о бизнес-процессе – это необходимый (минимальный) и достаточный набор сведений, на основе которых подготовленные специалисты могут выполнить данный бизнес-процесс. Именно знания о том, как развертывать, организовывать и управлять бизнес-процессами в различных ситуациях и наиболее эффективно и составляют компетенции предприятия.

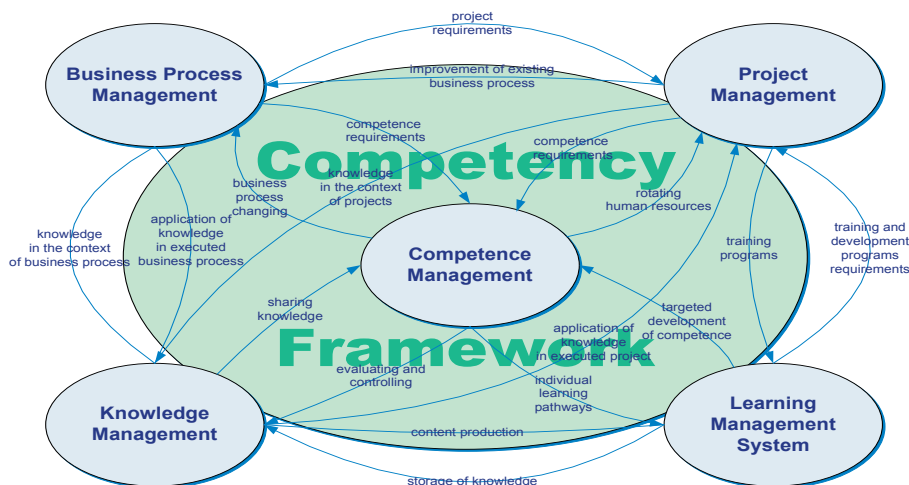


Рис. 1. Управление компетенциями

Управление знаниями (*Knowledge Management, KM*) – процесс создания условий для выявления, сохранения и эффективного использования знаний и информации в организации и ее окружении, частью которых как раз и являются компетенции предприятия и сотрудников. Компетенции сотрудников описываются в виде набора требований к их знаниям, навыкам и качествам для определенной функции, должностной позиции или роли в проекте. Если профессиональные навыки, знания и личностные качества специалиста совпадают с требованиями к компетенции для определенной должности или задачи, то соответствующая работа, при прочих благоприятных обстоятельствах, может выполняться таким специалистом качественно и эффективно. Стратегия управления знаниями при этом направлена на своевременное предоставление нужных знаний тем специалистам организации и окружения, которым эти знания необходимы для того, чтобы повысить эффективность деятельности организации.

Компонент управления компетенциями активно взаимодействует с системой управления обучением (*Learning Management System, LMS*). Организации, которые понимают важность управления знаниями, создают свое устойчивое конкурентное преимущество с помощью постоянного обучения, как индивидуально, так и коллективного. В тех компаниях, где система управления знаниями хорошо развита и отлажена, в процессе обучения сотрудников обучается и вся организация. В свою очередь непрерывное обучение – это также одна из стержневых компетенций, необходимая любой организации, которая хочет выжить и развиваться в современных рыночных условиях.

Одна из особенностей многих проектно-ориентированных компаний заключается в повышенных требованиях к набору компетенций ключевых сотрудников. Связано это, в первую очередь, со сложностью продуктов (и/или услуг), которые создаются путем реализации проектов.

Процесс управления компетенциями включает: выявление и описание компетенций, необходимых для успешного стратегического развития организации; формирование профилей компетенций различных специалистов и уровней персонала; разработка модели компетенций в соответствии с направлениями и целями развития бизнеса организации; сопоставле-

ние профилей специалистов и требований к компетенциям со стороны проектов; планирование обучения и развития персонала и найма новых сотрудников на основании разработанных модели и профилей компетенций; контроль, развитие и трансфер компетенций при реализации проектов и программ диверсификации предприятия.

Заключение

Предложенная в работе концепция управления компетенциями основывается на принципе,

согласно которого сотрудники самостоятельно могут контролировать, адаптировать и развивать свои индивидуальные компетентности, компания – свой совокупный набор организационных компетенций.

Это, в свою очередь, требует решения вопросов синхронизации личных целей сотрудников с корпоративными целями.

Чтобы обеспечить «прозрачность» этого процесса создаются пулы компетенций, а передача компетенций между сотрудниками может происходить в зависимости от спроса и предложения на компетенции в компании.

Литература

1. Ибатуллова, Ю.Т. Стратегии диверсификации деятельности хозяйствующих субъектов: вопросы теории и практики [Электронный ресурс] / Ю.Т. Ибатуллова // Вестник ТИСБИ. – 2008. – №4. Режим доступа: <http://www.tisbi.org/science/vestnik/2008/issue4/ibatullova.htm>.
2. Ефремов, В.С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа [Текст] / В.С. Ефремов, И.А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 8-23.
3. Бродская Э.Г. Управление компетенциями диверсифицированных организаций [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. / Бродская Эльвира Галимзяновна; М.:МГУ, 2008. – 24 с.

Розглянуто деякі типи задач щодо застосування основних ймовірнісно-статистичних методів контролю якості в проектах

Ключові слова: показники якості, дефекти, коефіцієнт точності

Рассмотрены некоторые типы задач с применением основных вероятностно-статистических методов контроля качества в проектах

Ключевые слова: показатели качества, дефекты, коэффициент точности

Some types of problems using basic probabilistic and statistical methods of quality control in projects are considered

Keywords: quality factor, defects, precision factor

УДК 65.012

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ ИЗМЕРЕНИЯ КАЧЕСТВА В ПРОЕКТАХ

В.Д. Гогунский

Доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой*

Контактный тел.: (048) 734-86-30, 050-391-06-99

E-mail: vgog@i.ua

Т.М. Олех

Старший преподаватель

Кафедра высшей математики и моделирования систем**

Контактный тел.: 050-391-00-78

E-mail: Olekhseta@yandex.ru

А.Г. Оборская

Кандидат технических наук, старший преподаватель*

Контактный тел.: 050-336-27-09

E-mail: oborska@ukr.net

*Кафедра управления системами безопасности жизнедеятельности**

**Одесский национальный политехнический университет пр. Шевченко, 1, г. Одесса, Украина, 65044

1. Введение

В связи с повышением актуальности контроля качества, выделились ключевые методы (в частности,

”семь простых методов контроля”) [1]. Широко внедряются компьютерные методы вероятностно-статистического анализа, что изменяет подходы к решению, как традиционных вероятностно-статистических за-