

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.

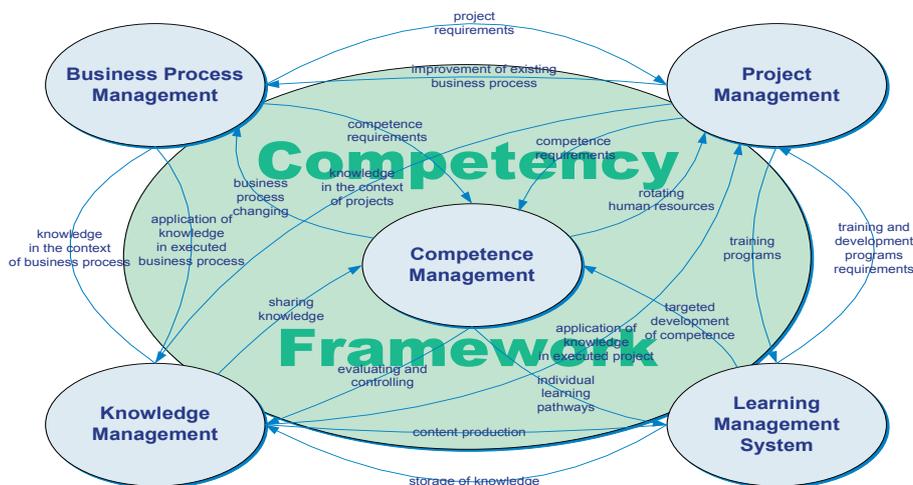


Рис. 1. Управление компетенциями

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](mailto: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](mailto:Olekhseta@yandex.ru)

**А.Г. Оборская**

Кандидат технических наук, старший преподаватель\*

Контактный тел.: 050-336-27-09

E-mail: [oborska@ukr.net](mailto: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-