

ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

УДК 005.9

Т. А. ГИЛЕВА

**РАЗРАБОТКА ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ
НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ
С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА**

Предлагается компетентностный подход к управлению нематериальными ресурсами предприятия, основанный на выделении компетенций как особого вида ресурсов. Определено понятие ключевых компетенций предприятия, предложена методика их выявления и оценки. Представлена модель формирования стратегии предприятия, учитывающая влияние компетенций на достижение стратегических целей. Разработана методика разработки программы профессионального развития персонала, основанная на построении профиля компетенций работников. *Нематериальные ресурсы предприятия; компетенции предприятия; компетентностно-ориентированная стратегия; программа развития персонала*

Отличительными особенностями современного этапа экономического развития являются дифференциация и динамизация потребительских предпочтений, глобализация товаров, услуг и знаний, усиление влияния инновационной активности на конкурентоспособность как отдельных компаний, так и стран, а также возрастание роли знаниевой компоненты в создании устойчивых конкурентных преимуществ предприятий. Усиление темпов изменений и возрастание степени неопределенности будущего явилось в свое время основанием для формирования стратегического планирования как основы управления развитием предприятий в условиях высокого уровня нестабильности внешней среды.

Отличительными чертами стратегического подхода к управлению, позволяющими предприятию своевременно и адекватно реагировать на внешние изменения, являются:

- принцип сохранения через развитие, предполагающий направленность процесса планирования не из прошлого в будущее, а из будущего в настоящее;
- признание ограниченности метода экстраполяции при планировании будущего предприятия;
- создание устойчивых конкурентных преимуществ за счет выявления и учета воздействия на предприятие будущих внешних возмож-

ностей и опасностей, их взаимодействия с сильными и слабыми сторонами предприятия.

На рубеже XX–XXI веков одним из основных источников создания устойчивых конкурентных преимуществ становятся нематериальные ресурсы (НМР) предприятия [1, 2, 5]. НМР (интеллектуальный капитал, интеллектуальные ресурсы, или знания) включают в себя все, что имеет стоимость для предприятия и заключено в работающих на нем людях, или возникает из производственных процессов, систем или организационной культуры: знания и навыки конкретных людей, нормы и системы ценностей, характеристики системы управления, базы данных и программное обеспечение, производственный опыт, лицензии, бренды, торговые секреты, взаимоотношения с потребителями [2]. Существуют различные подходы к классификации НМР предприятия. В данном исследовании рассматриваются три основные группы НМР: человеческий капитал (образование, профессиональная компетентность, удовлетворенность работников, развитие персонала); рыночный капитал (имидж, репутация предприятия, бренды, корпоративная и товарные марки, приверженность клиентов, деловое сотрудничество); организационный капитал (корпоративная культура, интеллектуальная собственность, управленческие и информационные технологии).

Традиционные методы стратегического управления в области анализа и разработки стратегий (PEST-анализ, модель пяти сил конкуренции М. Портера, методы стратегической

сегментации, матрицы стратегического портфельного анализа, анализ стратегических разрывов и цепочки ценностей) не позволяют в полной мере учесть изменение роли НМР, поэтому в настоящее время ведется активная разработка новых теоретико-методических подходов, позволяющих учитывать влияние нематериальных ресурсов на конкурентоспособность предприятия. К наиболее перспективным направлениям исследований в этой области, на наш взгляд, следует отнести методологию сбалансированной системы показателей (ССП) и концепцию ключевых компетенций, предполагающую создание устойчивых конкурентных преимуществ за счет согласования внутренних сильных сторон компании с потребительскими предпочтениями [1, 5, 8]. Однако анализ теории и практики управления современными предприятиями показал, что если в области формирования СПП разработан достаточно разнообразный методический инструментарий, то выявление и оценка компетенций осуществляется главным образом на основе субъективных суждений руководителей. Поэтому актуальной задачей является разработка инструментов стратегического управления нематериальными ресурсами предприятия, основанных на использовании и развитии компетенций как предприятия в целом, так и отдельных сотрудников.

1. ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Традиционно под компетенциями предприятия понимается набор умений и технологий, масса накопленных знания и опыта, которые являются потенциальным источником его конкурентных преимуществ. При этом ключевая компетенция должна обладать тремя основными свойствами: приносить существенные выгоды с точки зрения потребителей; быть трудно копи-

руемой, а еще лучше – не поддаваться имитации; давать потенциальный доступ к широкому спектру рынков [8]. На основе проведенного анализа [1, 5, 8] нами была представлена классификация компетенций предприятия (табл. 1) и выделены следующие основные характеристики и признаки ключевых компетенций:

- сущность компетенций предприятия заключается в способности комбинировать и интегрировать имеющиеся у него ресурсы и навыки, создавать их уникальные сочетания, которые сложно воспроизвести конкурентам;

- в комбинации ресурсов обязательно участвуют как материальные, так и нематериальные ресурсы; материальная составляющая является основой для практической реализации знаний и умений предприятия, а нематериальная создает препятствия для имитации конкурентами;

- в формировании ключевых компетенций принимает участие одновременно несколько видов нематериальных ресурсов.

На основании сказанного выше, предложено в качестве основы для формирования компетенций использовать бизнес-процессы (БП) предприятия. Таким образом учитывается одно из основных требований к компетенциям предприятия: создание потребительной ценности, поскольку, во-первых, это следует из самого определения БП как устойчивой, целенаправленной совокупности взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя, а, во-вторых, при выделении ключевых БП используется критерий степени их воздействия на критические (ключевые) факторы успеха (КФУ) [9], реализация которых обеспечивает соответствие критериям потребительной ценности.

Таблица 1

Классификация компетенций предприятия

Признак	Значение признака			
	A1		A2	
А. Степень осознания	подразумеваемые (неосознанные)		четко формулируемые	
В. Стадия жизненного цикла	B1 отработавшие компетенции (стандарт отрасли)	B2 сохраняющие свою силу, но имитируемые конкурентами в ближайшем будущем	B3 устойчивые (ключевые) компетенции	
С. Сфера проявления	C1 связанные с доступом к рынку	C2 связанные с доверием со стороны потребителей	C3 основанные на внутренних ресурсах и навыках	
D. Уровень формирования	D1 ресурсные (1-го уровня)	D2 комплементарные (2-го уровня)	D3 стратегические (3-го уровня)	
			D31 специальные	D32 инновационные

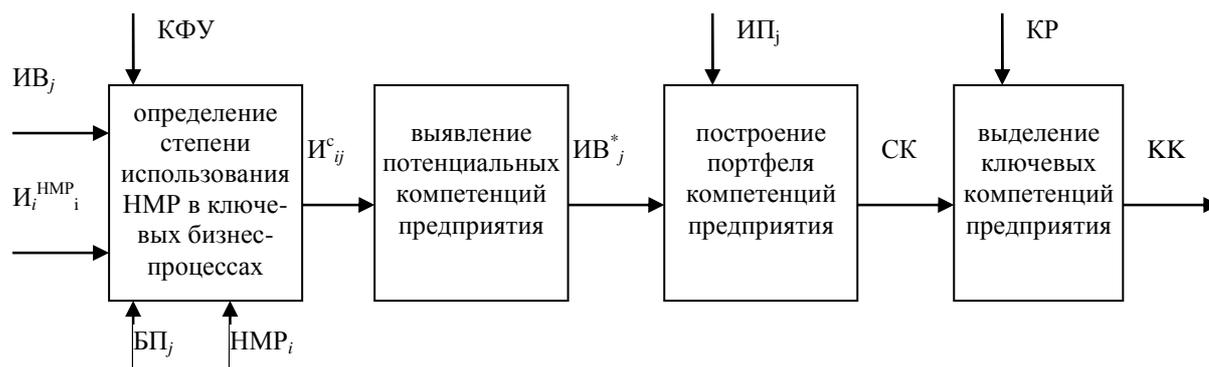


Рис. 1. Основные этапы идентификации и оценки ключевых компетенций предприятия

В качестве наиболее распространенных КФУ можно назвать низкую себестоимость и высокое качество продукции; высокую степень использования производственных мощностей; доступ к квалифицированной рабочей силе; гибкость производства; масштаб и качество проводимых научных исследований; степень новизны технологии; время разработки новых товаров; разнообразие видов продукции; благоприятный имидж предприятия, известную торговую марку; быструю доставку; умение предвидеть изменения внешней среды и быстро реагировать на них; наличие хорошо защищенной интеллектуальной собственности; совершенные информационные системы; доступ на финансовые рынки и пр. К критериям потребительской ценности, как правило, относят высокое качество, хорошее обслуживание, низкие издержки и сокращение времени цикла; дополнительно могут быть рассмотрены новизна и уникальность продукта или услуги.

Поскольку реализация БП связана с использованием как материальных, так и нематериальных ресурсов, это создает условия для формирования их определенных комбинаций. Так как основную роль в защите компетенций предприятия от их имитации конкурентами играют нематериальные ресурсы (НМР), то источниками потенциальных компетенций могут стать те стратегические БП, при реализации которых используются наиболее «сильные» НМР предприятия. Сформированные таким образом компетенции предприятия являются основой для создания устойчивых конкурентных преимуществ на основе более эффективного использования имеющихся НМР.

Таким образом, под *ключевыми компетенциями предприятия* предложено понимать способность создавать более высокую по сравнению с конкурентами потребительскую ценность в результате использования комбинации накоплен-

ных нематериальных ресурсов при реализации ключевых бизнес-процессов предприятия.

2. МЕТОДИКА ИДЕНТИФИКАЦИИ И ОЦЕНКИ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ И ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Основные этапы методики идентификации и оценки ключевых компетенций предприятия представлены на рис. 1. Несмотря на использование экспертных оценок, обусловленное отсутствием на предприятии необходимой информационной базы для оценки его нематериальных ресурсов, отличие разработанной методики от существующих подходов заключается в том, что в качестве системообразующего элемента, согласно предложенному в данной работе определению ключевых компетенций предприятия, используются бизнес-процессы. Наличие такой четко определенной базы, а также проведение последовательной оценки по предложенной совокупности критериев позволяет в значительной степени формализовать процедуру выявления и оценки компетенций предприятия.

Исходной информацией для выявления ключевых компетенций предприятия является:

- ранжированный перечень КФУ;
- ключевые БП предприятия – те БП, которые имеют наиболее высокий индекс важности (ИВ), определяемый экспертным путем на основе оценки степени влияния данного БП на реализацию КФУ [9];
- значения индекса проблемности (ИП) ключевых БП, за основу определения которого взята методика консалтинговой компании «Бизнес-инжиниринговые технологии» (*Betec*) [9]. Отличие заключается в том, что ресурсоемкость мероприятий, связанных с устранением выявленных проблем, учитывается не отдельным

индексом, а при формировании индекса проблемности;

- НМР предприятия, имеющие высокий индекс ресурса ($I_i^{\text{НМР}}$).

Для определения $I_i^{\text{НМР}}$ предлагается следующий алгоритм:

- НМР предприятия идентифицируются в разрезе трех выделенных групп (человеческий, рыночный и организационный капитал); выбираются показатели, наиболее полно характеризующие каждый i -й вид НМР;

- по каждому показателю оцениваются текущее и «эталонное» значения: $K_i^{\text{тек}}$ и $K_i^{\text{макс}}$. В случае характеристики i -го вида НМР несколькими показателями оценка проводится по всем показателям, а в дальнейших расчетах используется среднеарифметическое значение;

- рассчитывается индекс i -го вида ресурса

$$I_i^{\text{НМР}} = \left(1 - \frac{K_i^{\text{макс}} - K_i^{\text{тек}}}{K_i^{\text{макс}}} \right) \cdot b,$$

где b – максимально возможное число баллов по выбранной оценочной шкале (для пятибалльной шкалы $b = 5$).

Первым этапом выявления стратегических компетенций предприятия является определение степени использования наиболее «сильных» НМР в стратегически важных БП. Оценка осуществляется экспертным путем по пятибалльной шкале. Каждому i -му виду НМР присваивается индекс соответствия j -му БП: I_{ij}^C .

На следующем этапе осуществляется корректировка индекса важности БП в зависимости от числа и «силы» используемых в нем НМР:

$$ИВ_j^* = ИВ_j + \frac{1}{5} \sum I_i^{\text{НМР}} \cdot I_{ij}^C.$$

Скорректированный индекс назван статусом потенциальной компетенции, поскольку БП, имеющие наибольшие значения $ИВ_j^*$ и являются источниками формирования компетенций предприятия.

Третьим этапом является построение портфеля компетенций предприятия по двум критериям: статусу потенциальной компетенции и ее проблемности. К потенциальным компетенциям ($СК$) относят те, для которых высокий статус сочетается с низким уровнем проблемности. На заключительном этапе производится оценка выделенных потенциальных компетенций по критериям ($КР$): создание дополнительной ценности для потребителя; конкурентоспособность; долговечность; устойчивость и потенциал [1, 4], в результате чего формируется перечень ключевых компетенций предприятия ($КК$).

Для того чтобы использовать ключевые компетенции предприятия в качестве инструмента управления, они должны учитываться при формировании стратегии предприятия. Формой представления стратегии, позволяющей учитывать влияние НМР на финансово-экономические результаты деятельности предприятия, являются стратегические карты. Как правило, стратегическая карта представляется в форме таблицы, содержащей структурированную информацию о стратегических целях по аспектам финансов, взаимоотношений с клиентами, внутренних процессов, инноваций, обучения и развития персонала и инфраструктуры, о ключевых показателях результативности, критериях и инициативах по каждому из выделенных аспектов деятельности предприятия [3]. Тогда стратегия предприятия может быть представлена следующим образом [4]:

$$Str = \{ Z_{KPI}, KPI_T, CSF, KK, U, KPI_{T+1}, ZS \},$$

где

Str – компетентностно-ориентированная стратегия предприятия;

$Z_{KPI} = \{ F_Z, C_Z, I_Z, L_Z \}$ – целевое состояние, характеризующееся целевыми значениями ключевых показателей результативности (KPI) по аспектам финансов (F), взаимоотношений с клиентами (C), внутренних бизнес-процессов (I); инноваций, обучения и развития (L);

$KPI_T = \{ F_T, C_T, I_T, L_T \}$ – текущее состояние, определяемое значениями ключевых показателей результативности (KPI) по соответствующим аспектам на текущий момент времени (T);

CSF – множество критических факторов успеха ($КФУ$) для данной отрасли;

KK – множество ключевых компетенций предприятия;

$U = \varphi \{ Z_{KPI}, KPI_T, CSF, KK \}$ – множество управляющих воздействий (мероприятий, инструментов), обеспечивающих «движение» предприятия к поставленным стратегическим целям (Z_{KPI});

KPI_{T+1} – значения KPI после осуществления управляющих воздействий (на момент времени $T+1$);

ZS – векторный критерий, позволяющий осуществить выбор наиболее целесообразной траектории достижения стратегических целей (Z_{KPI}). В качестве таких критериев предлагается использовать: результативность управления (минимизация отклонений текущих значений параметров состояния KPI от целевых); оперативность (время ожидания результата управляющих воздействий); доступность необходимых

ресурсов; степень использования/развития стратегических компетенций предприятия, а также учет внешних приоритетов промышленного развития.

3. МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Поскольку в основе формирования компетенций предприятия лежат компетенции персонала, одной из важнейших инициатив, обеспечивающих достижение стратегических целей предприятия, является программа развития персонала.

Под развитием персонала будем понимать ориентированное на достижение целей организации систематическое развитие работников путем расширения и углубления имеющейся профессиональной компетенции, обучения новым квалификациям, а также повышения мотивации и организационных возможностей компании более полно использовать потенциал работников. В силу широкого круга задач, решаемого в рамках развития персонала, часто выделяют два направления развития: профессиональное и организационное. Последнее главным образом связано с совершенствованием системы мотивации, формированием и воздействием на результаты деятельности организационной культуры и пр., однако профессиональное развитие также содержит элементы мотивации: во-первых, сама возможность профессионального роста является одним из методов мотивации, во-вторых, достижение высоких профессиональных результатов является источником внутреннего вознаграждения. Поэтому в данной работе рассматриваются, прежде всего, вопросы разработки программы профессионального развития.

В качестве основы для разработки таких программ предлагается использовать профили компетенций работника [6, 7]. Компетенции работника – это интегральная характеристика, сочетающая в себе знания, навыки, ценности, нормы, модели поведения, необходимые для выполнения определенной работы в соответствии с целями и ценностями организации.

Существуют различные подходы к классификации компетенций. Так, например, в работе Л. М. и С. М. Спенсеров [7] предлагаются такие «кластеры компетенций», как достижение и действие; помощь и обслуживание других; воздействие и оказание влияния; менеджерские компетенции; когнитивные компетенции; личная эффективность. Автором [6] рассматрива-

ются следующие категории профессиональных компетенций:

- компетенции, относящиеся к личности и уровню интеллекта;
- компетенции на уровне знаний: то, что нужно изучить и знать;
- компетенции на уровне навыков: то, что человек должен уметь делать;
- компетенции на уровне поведения: отношения, принципы, нормы и ценности, манера поведения и другие качества, необходимые для того, чтобы занимать определенную должность.

В соответствии с Европейской системой квалификаций выделяются:

- когнитивные компетенции, предполагающие практическое использование теории и понятий, а также скрытые знания, приобретенные на опыте;
- функциональные компетенции (умения), а именно то, что человек должен уметь делать в трудовой сфере, в сфере дальнейшего обучения или в социальной деятельности;
- личностные компетенции, включающие поведенческие умения в конкретных ситуациях;
- этические компетенции, предполагающие наличие определенных личностных и профессиональных ценностей, а также позитивного мировоззрения.

Подходы к анализу и построению моделей компетенций сотрудников рассмотрены также в трудах Д. МакКлелланда, С. Уиддета, С. Халлифорд и др., разрабатываются как рамочные модели компетенций (например, модель SHL, определяющая международные стандарты управления для специалиста, менеджера, руководителя группы по таким укрупненным классам компетенций, как предпринимательские качества, качества руководителя, профессиональные и личные качества), так и модели, отражающие специфику определенных видов профессиональной деятельности (например, модель компетенций в области Human Resource Management). Предложенная методика разработки программы профессионального развития сотрудников может основываться на любой из перечисленных выше моделей. Выбор наиболее адекватной модели является самостоятельной задачей, выходящей за рамки данной работы.

Для иллюстрации разработанной методики выбрана Европейская система квалификаций по причине ее достаточной простоты и универсальности. Разработка профиля компетенций включает следующие шаги: информационная подготовка; формирование перечня компетенций; проработка уровней профиля компетенций.

В табл. 2 в качестве примера приведен профиль компетенций начальника отдела маркетинга предприятия, а в табл. 3 рассмотрена возможная проработка уровней профиля компетенций. Выявление потребностей в развитии компетенций предлагается осуществлять по схеме, приведенной на рис. 2.

Для обоснования выбора метода оценки фактического уровня компетенций сотрудника был проведен сравнительный анализ различных методов оценки персонала, по результатам которого сформированы рекомендации о целесообразности применения того или иного метода для выявления потребностей в развитии различных групп компетенций работников.

Следующим шагом после выявления потребностей в обучении является обоснование выбора методов обучения. Для этого, во-первых, определяются наиболее предпочтительные для развития компетенции, во-вторых, проводится классификация методов обучения, позволяющая принимать решения относительно наиболее подходящих методов для устранения выявленных разрывов в уровне приоритетных компетенций. Предлагаемая методика выбора метода обучения (развития компетенций) представлена на рис. 3.

Таблица 2

Оценка компетенций начальника отдела маркетинга предприятия

Группа компетенций	Профиль компетенций	Уровень сотрудника	Важность	Проблемность	Приоритетность
Функциональные	1. Образование	3	4,3	2	6,3
	2. Опыт работы	3	3,7	2	5,7
	3. Знание рынка	2	4,7	3	7,7
	4. Постановка целей	3	4,3	2	6,3
	5. Решение проблем	3	3,3	2	5,3
Когнитивные	6. Знание системного подхода	2	2,3	3	5,3
	7. Знание маркетинга	2	4,3	3	7,3
	8. Знание общей экономики	3	3,3	2	5,3
	9. Знание технологических и конструкторских особенностей продукции	2	3,7	3	6,7
Личностные	10. Наставничество	4	3,3	1	4,3
	11. Лидерство	3	3,7	2	5,7
	12. Сотрудничество	4	4,3	1	5,3
	13. Понимание целей и ценностей компании	3	5,0	2	7,0
	14. Ориентация на развитие	4	3,7	1	4,7
	15. Ориентация на изменения	4	3,3	1	4,3

Таблица 3

Профиль компетенций сотрудника (фрагмент)

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4
<i>Компетенция: Знание технологических и конструкторских особенностей продукции</i>			
Знает номенклатуру выпускаемой продукции и ее основные характеристики. С технологическими особенностями не знаком	Хорошо знает характеристики выпускаемой продукции, однако технологические аспекты производства изделий вызывают затруднения	Хорошо разбирается в технологических и конструкторских особенностях продукции	Отлично разбирается в технологических и конструкторских особенностях продукции. Способен вносить предложения по совершенствованию продукции
<i>Компетенция: Ориентация на изменения</i>			
Может оказывать некоторое сопротивление изменениям, но, осознав необходимость, способствует им	Положительно воспринимает изменения в компании. Организует эффективную реализацию изменений	Мотивирует участие сотрудников в изменениях, инициированных руководством компании. Способствует их успешной реализации	Способен инициировать изменения в деятельности подразделения, соответствующие целям компании. Грамотно управляет изменениями

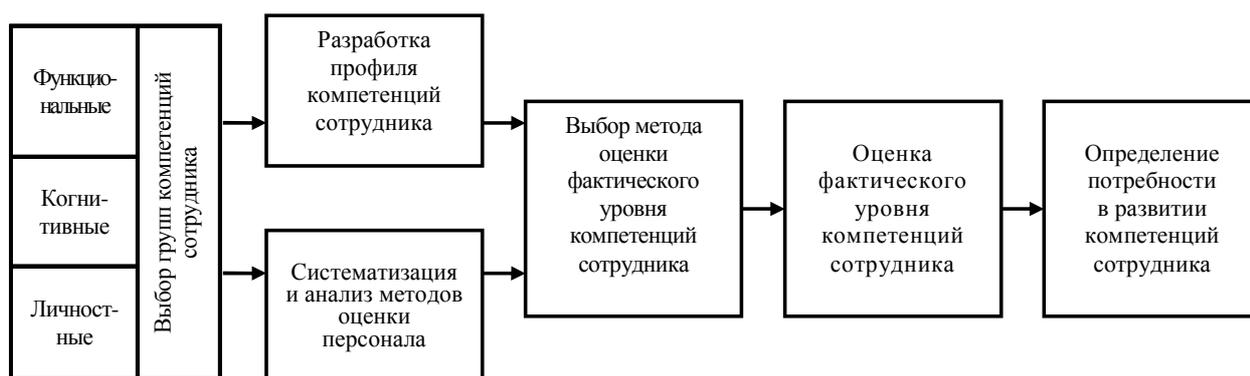


Рис. 2. Схема выявления потребностей в обучении (развитии компетенций)

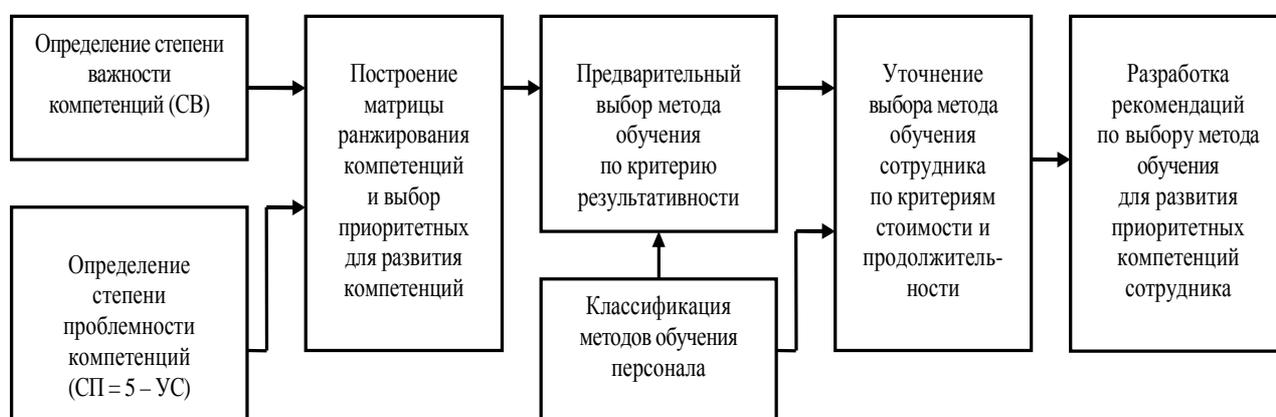


Рис. 3. Методика выбора метода обучения (развития компетенции)

Для выбора приоритетных компетенций используется алгоритм индексации важности и проблемности компетенций, также представляющий собой модификацию предложенного консалтинговой компанией «Бизнес-инжиниринговые технологии» подхода к выделению ключевых БП организации [9]. Индекс (степень) важности (СВ) определяется экспертным путем с учетом степени влияния данной компетенции на достижение поставленных перед сотрудником целей. Степень проблемности (СП) рассчитывается исходя из оценки фактического уровня владения сотрудником (УС) данной компетенцией: $СП = 5 - УС$. Приоритетность компетенции определяется как сумма СВ и СП. Результаты оценки приведены в табл. 2. В рассматриваемом примере в первую очередь требуют развития компетенции: знание маркетинга (К7) и рынка (К3), понимание целей и ценностей компании (К13).

Для разработки рекомендаций по выбору метода обучения было проанализировано более

двух десятков возможных форм и методов обучения персонала [10] и проведена их оценка в соответствии с критериями, приведенными в табл. 4. Характеристика некоторых методов обучения по рассматриваемым критериям дана в табл. 5.

Выбор метода обучения предлагается осуществлять следующим образом:

- проведение предварительного отбора методов с учетом соответствия их содержания выявленной потребности в развитии компетенций. Это соответствие определяется по критерию результативности, объединяющему такие характеристики метода, как практичность, профессиональность и комплексность;

- уточнение выбора осуществляется по критериям стоимости (A_i) и продолжительности (B_i) обучения. Наиболее предпочтительным является метод, набравший минимальную сумму баллов по данным критериям (табл. 6).

Таблица 4

Критерии выбора методов обучения персонала

Критерий	Оценка		
	1	2	3
А. Стоимость	Низкая (0 – 10 тыс.руб.)	Средняя (10 – 50 тыс.руб.)	Высокая (свыше 50 тыс.руб.)
Б. Продолжительность	Краткосрочный (1 – 7 дней)	Средний (1 неделя – 3 мес.)	Долгосрочный (свыше 3 месяцев)
В. Практичность	Теоретический	Смешанный	Практический
Г. Профессиональность	Межличностный	Смешанный	Профессиональный
Д. Комплексность	Узкоспециализированный	Несколько специализаций	Комплексный
Е. Количество	Индивидуальный	Групповой (2 – 15 человек)	Массовый (свыше 15 человек)

Таблица 5

Характеристика методов обучения (фрагмент)

№	Метод	Значения критериев
1.	Инструктаж	А.1; Б.1; В.3; Г.3; Д.1; Е.1
2.	Ротация	А.1; Б.2; В.3; Г.2; Д.2; Е.1
3.	Наставничество	А.1; Б.2; В.2; Г.2; Д.3; Е.1
4.	Метод копирования	А.1; Б.1; В.3; Г.3; Д.1; Е.1
5.	Метод делегирования ответственности	А.1; Б.2; В.2; Г.2; Д.3; Е.1
6.	Обучение действием	А.1; Б.2; В.3; Г.2; Д.2; Е.2
7.	Разбор практических ситуаций	А.1; Б.1; В.2; Г.3; Д.3; Е.2
8.	Тренинг	А.2; Б.1; В.3; Г.2; Д.3; Е.2
9.	Групповая дискуссия	А.1; Б.1; В.2; Г.2; Д.3; Е.2
10.	Деловые и ролевые игры	А.1; Б.1; В.2; Г.2; Д.3; Е.2
11.	Тематические семинары	А.2; Б.1; В.2; Г.3; Д.1; Е.2
12.	Баскет-метод	А.1; Б.1; В.3; Г.3; Д.2; Е.1
13.	Поведенческое моделирование	А.1; Б.1; В.2; Г.2; Д.3; Е.2
14.	Бенчмаркинг	А.1; Б.2; В.3; Г.3; Д.3; Е.2
15.	Коучинг	А.2; Б.2; В.2; Г.2; Д.3; Е.1
16.	Дистанционное обучение через Интернет	А.2; Б.2; В.2; Г.3; Д.3; Е.2

Таблица 6

Рекомендации по выбору методов обучения

Компетенции	Результативность	Методы	Стоимость	Продолжительность	Σ
К3 – Знание рынка	В.2; Г.3; Д.3	М7	1	1	2
		М13	1	2	3
К7 – Знание маркетинга	В.2; Г.3; Д.1	М11	2	1	3
		М16	2	2	4
К13 – Понимание целей и ценностей компании	В.3; Г.2; Д.3	М3	1	2	3
		М5	1	2	3
		М8	1	1	2
		М9	1	1	2
		М15	2	1	3

В нашем случае для компетенции «знание рынка» это метод разбора практических ситуаций, для компетенции «знание маркетинга» – тематический семинар, а лучшему пониманию целей и ценностей компании будет способствовать тренинг с применением групповой дискуссии.

ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Таким образом, в данной работе научно обоснованы и разработаны следующие инструменты стратегического управления НМР предприятия, направленные на создание устойчивых конкурентных преимуществ предприятия за счет более эффективного использования и развития НМР, в основе которых лежит использование теории компетенций:

- методика идентификации и оценки стратегических компетенций предприятия, под которыми понимается способность предприятия создавать более высокую по сравнению с конкурентами потребительскую ценность в результате использования комбинации накопленных НМР при реализации ключевых БП;

- модель формирования компетентностно-ориентированной стратегии предприятия;

- методика разработки программы профессионального развития персонала, базирующаяся на построении профиля компетенций сотрудника, процедуре выявления потребностей в обучении (развитии компетенций) и методике выбора метода обучения персонала.

Идентификация и оценка ключевых компетенций предприятия в соответствии с предложенной в данной работе методикой и разработка на этой основе компетентностно-ориентированной стратегии предприятия позволяют определить приоритетные направления развития нематериальных ресурсов, реализация которых является источником получения дополнительной прибыли за счет увеличения доли рынка предприятия. Использование на промышленных предприятиях методики разработки программ развития персонала показывает, что достижение требуемого уровня компетентности персонала обеспечивается при снижении затрат на обучение сотрудников в среднем на 25–30%; сокращении продолжительности обучения на 15–20%; росте удовлетворенности сотрудников (по результатам анкетирования) почти на 30% за счет использования дифференцированного выбора методов обучения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Андриссен, Д.** Невесомое богатство. Определите стоимость вашей компании в экономике нематериальных активов / Д. Андриссен, Р. Тиссен. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. 304 с.
2. **Букович, У.** Управление знаниями: руководство к действию / У. Букович, Р. Уилльямс. М.: ИНФРА-М, 2002. 504 с.
3. **Гилева, Т. А.** Возможности и проблемы использования сбалансированной системы показателей в практике управления промышленными предприятиями / Т. А. Гилева // Вестник УГАТУ. 2006. Т. 7, № 2. С.187–193.
4. **Гилева, Т. А.** Компетентностно-ориентированный подход к формированию стратегии развития предприятия / Л. А. Исмагилова, Т. А. Гилева // Проблемы теории и практики управления. 2007. № 9. С. 106–115.
5. Курс МВА по стратегическому менеджменту // Л. Фэй, Р. Рэнделл. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 597 с.
6. **Рамперсад, К. Х.** Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / К. Х. Рамперсад. М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004. 352 с.
7. **Спенсер, Л. М.** Компетенции на работе: модели максимальной эффективности работы / Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер. М.: НИРО, 2005. 384 с.
8. **Хэмел, Г.** Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил. СПб.: Питер, 2005. 384 с.
9. **Бизнес-инжиниринговые технологии** [Электронный ресурс] (<http://www.betec.ru>).
10. **Справочник по управлению персоналом** [Электронный ресурс] (<http://www.sup.kadrovik.ru>).

ОБ АВТОРЕ



Гилева Татьяна Альбертовна, доц. каф. экономики предпринимательства. Дипл. инженер-системотехник по АСУ (УАИ, 1985). Канд. экон. наук по оргции производства (МАИ, 1991). Иссл. в обл. стратегич. и инновац. менеджмента, управления нематериальн. ресурсами предприятия.