

Каганов В. Ш., канд. экон. наук, первый заместитель руководителя
Департамента образования г. Москвы, iac@educom.ru



КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ В ЦЕПОЧКЕ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ КАК ИСТОЧНИК КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРУКТУРЫ

В статье раскрывается концепция М. Портера о цепочке создания стоимости применительно к корпоративному обучению персонала как фактору обеспечения конкурентоспособности предпринимательской структуры. Автор описывает связь отдельных субъектов корпоративного обучения в общей цепочке создания стоимости.

Ключевые слова: корпоративное обучение, цепочка создания стоимости, конкурентоспособность предпринимательской структуры.

Введение

Концепция цепочки создания стоимости¹ наиболее полно представлена выдающимся ученым М. Портером в его классической работе «Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость».

Как отмечает М. Портер: «Природу конкурентного преимущества нельзя понять, рассматривая фирму просто как некое целое. Конкурентное преимущество складывается как результат осуществления множества отдельных видов деятельности, входящих в состав процессов разработки, производства, маркетинга, доставки и обслуживания каждого продукта компании. Каждый из этих видов деятельности может способствовать установлению конкурентной позиции фир-

мы в отношении издержек и создать основу для дифференциации»².

Прежде чем перейти к более детальному рассмотрению взглядов М. Портера на цепочку стоимости, следует отметить, что, в отличие от других специалистов, М. Портер рассматривал концепцию цепочки создания стоимости именно как инструмент поиска конкурентного преимущества компании. Он полагал, что для того, чтобы проанализировать природу конкурентных преимуществ, необходимо исследовать все осуществляемые компанией виды деятельности и разобратся в их взаимодействии. Однако концепция цепочки создания стоимости стала жить самостоятельной жизнью, отделившись от поисков конкурентных преимуществ и постепенно трансформировалась в концепцию «модели бизнеса», стала основанием теории «маркетинга отношений», концепции

¹ Слово *value* может быть переведено и как стоимость, и как ценность, что добавляет смыслов данной концепции.

² Портер М. Е. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

«метаценности» и многих других идеологем стратегического менеджмента и предпринимательства, не связанных с конкурентным подходом.

Корпоративное обучение среди типов и категорий деятельности

Все виды деятельности М. Портер делит на два основных типа: основные и вспомогательные.

Основные виды деятельности — это те, которые имеют непосредственное отношение к физическому созданию продукта, продажам и движению продукта по направлению к покупателю, а также к обслуживанию и технической поддержке товаров после приобретения.

Вспомогательные виды деятельности по созданию стоимости направлены на поддержку основных видов деятельности и наравне с ними являются частью процесса конкуренции в каждой отрасли; существуют также вспомогательные виды деятельности, поддерживающие другие вспомогательные виды деятельности.

Корпоративное обучение и повышение квалификации персонала структурно относится к управлению человеческими ресурсами, что, в свою очередь, является, по М. Портеру, вспомогательным видом деятельности предприятия. При этом управление человеческими ресурсами может быть связано с конкретными видами основной деятельности, а может поддерживать всю цепочку создания стоимости.

Деятельность по корпоративному обучению и повышению квалификации персонала может быть направлена на поддержку отдельных видов основной и вспомогательной деятельности, как, к примеру, обучение инженеров конкретным видам деятельности. Также корпоративное обучение может быть направлено на поддержку всей цепочки создания стоимости, как, например, в случае с организацией командообразующих тренингов (*team building*) и тренингов лояльности.

В деятельности по корпоративному обучению и повышению квалификации персонала по факту участвуют все подразделения компании, так как запрос на недостающие компетенции формируется в каждом подразделении, и корпоративное обучение проходят работники разных подразделений.

Руководство предпринимательской структурой зачастую не понимает, из чего складываются суммарные затраты на корпоративное обучение, — то же касается баланса и компромиссов в отношении различных видов издержек, связанных с управлением персоналом: в частности, соотношение размера зарплаты со стоимостью набора и обучения новых сотрудников вследствие текучести кадров.

Корпоративное обучение персонала всегда влияет на возможности получения конкурентных преимуществ — благодаря той роли, которую в деятельности компании играют умения и навыки сотрудников, наличие стимулов для персонала, затраты на набор и обучение новых сотрудников.

М. Портер отмечает, что в некоторых отраслях именно управление кадрами будет решающим для получения этих преимуществ: «Например, компания *Arthur Andersen*, мировой лидер в области бухгалтерского учета, добилась серьезных конкурентных преимуществ как раз благодаря своему подходу к набору и обучению сотрудников, а их в компании десятки тысяч, и все они — профессионалы высокого класса. Компания приобрела бывший кампус колледжа недалеко от Чикаго и вложила значительные средства в разработку и письменное закрепление своих принципов работы, а затем стала регулярно набирать сотрудников со всего мира и обучать их своей методологии. Действительно, когда у компании есть определенная методика и методология работы, глубоко усвоенная всеми сотрудниками, это не только делает работу каждого из них более эффективной, но и значительно облегчает обслуживание

клиентов — как в своей стране, так и за рубежом»³.

Помимо основных и вспомогательных видов деятельности, М. Портер выделяет три категории видов деятельности, которые играют разную роль в формировании ценности и в создании конкурентных преимуществ:

- виды деятельности, непосредственно создающие стоимость для потребителя;
- виды деятельности, имеющие опосредованное отношение к созданию стоимости;
- контроль качества.

Корпоративное обучение относится М. Портером к видам деятельности, имеющим опосредованное отношение к созданию стоимости. Однако следует отметить, что М. Портер не четко выделяет предложенные три категории. Он лишь ограничивается тем, что для каждой категории приводит примеры видов деятельности, ее наполняющие, не предлагая существенных, квалификационных критериев разделения видов деятельности на категории.

Недостатки концепции

Портер М. предложил концепцию анализа цепочки создания ценности как инструмент по поиску места приложения разработанных им конкурентных стратегий: дифференциации, экономии на издержках и фокусирования. Однако практика стратегического менеджмента показала, что конкурентные стратегии М. Портера, применимые всеми фирмами отрасли, не образуют конкурентных преимуществ, могут сочетаться и совмещаться.

Как выяснилось, концепция цепочки создания ценности сама по себе не может обоснованно определить место зарождения ценности и, будучи применимой каждой организацией в конкурентной отрасли, приводит к разным результатам. Ответ на вопрос, какой именно вид деятельности внутри пред-

принимательской структуры создает и передает ценность, есть результат стратегического выбора, а не анализа деятельности.

Из рекомендации М. Портера следовало, что каждая компания, которая будет заниматься стратегическим планированием и неуклонно следовать предложенным схемам, займет свое место на рынке, лидируя по одной из трех конкурентных стратегий. В таком случае отраслевая конкуренция должна утратить динамику, стабилизироваться и замереть. Многие компании пошли дальше рекомендаций М. Портера и стали совмещать стратегии, которые постулировались как несовместимые. Фирмы одновременно минимизировали издержки и осуществляли дифференциацию. Такие фирмы М. Портер называл «застрявшими», но практика показала, что они не застревали, а, наоборот, преуспевали и быстро развивались.

Построение цепочки создания ценности есть результат формализации процессов стратегического мышления, в которых интуиция и планомерный анализ сочетаются и синтезируются в решения, операционально не следующие из схем стратегического планирования.

Однако концепция цепочки создания ценности может послужить прекрасным обоснованием тезиса о ключевом характере корпоративного обучения персонала при обеспечении конкурентоспособности предпринимательской структуры.

Корпоративное обучение создает дополнительную ценность персонала, которая распространяется на предпринимательскую структуру и товар (рис. 1). Более того, корпоративное обучение может повысить конкурентоспособность не только предпринимательской структуры, но и отрасли в целом.

Предпринимательская структура участвует в создании ценности программы корпоративного обучения так же, как и провайдер (организация корпоративного обучения). При этом создание и распространение ценности персонала и фирмы имеет взаимный характер.

³ Портер М. Е. Указ. соч.

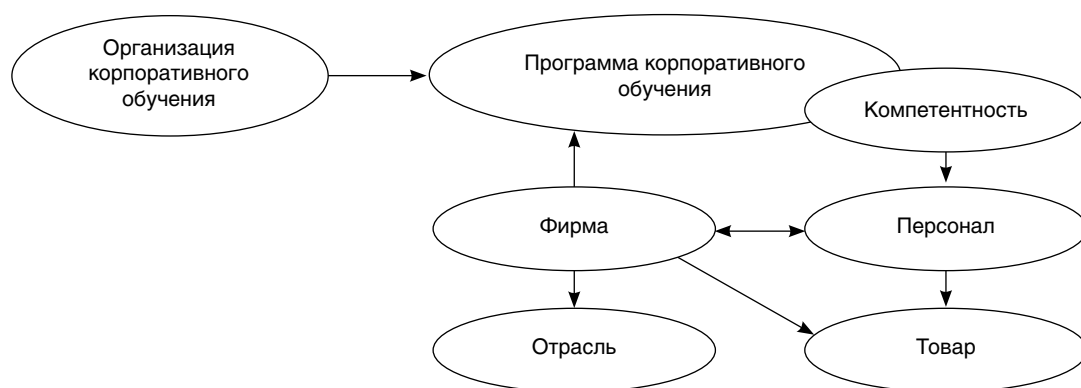


Рис. 1. Корпоративное обучение в цепочке создания ценности

Ценность компетентности

Предпринимательскую структуру будем понимать как совокупность индивидов, обладающих некоторым уровнем компетентности, в пределах которой они выполняют определенные виды деятельности. Предпринимательская структура — это персонал и менеджмент, осуществляющий некие рабочие функции. В персонале предпринимательской структуры можно найти и развить ее не копируемое конкурентное преимущество, дополнительные ценности, выражающиеся в скорости, качестве, производительности или эффективности (соотношении издержек и результатов) деятельности.

Здесь и далее под компетенцией понимается набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий предпринимательской структуры (организации или проектной команды), обеспечивающий эффективное решение определенного класса задач, которые должен уметь решать работник. Под компетентностью понимается круг способностей, умений и личностных качеств, которые обеспечивают успешное выполнение данных профессиональных задач. Таким образом, компетентность есть индивидуальное личностное соответствие человека компетенциям организации, проекция организационных требований на личность.

О компетенциях принято говорить в контексте организаций, должностей, стандар-

тов, в то время как компетентность отсылает нас к личностным качествам, психологической структуре индивида. Компетентность персонала наполняет компетенции предпринимательской структуры.

Как отмечает Ю. Б. Рубин, профессиональные компетенции индивидуальных субъектов предпринимательства являются основой профессиональных компетенций предпринимательских фирм. Предпринимательская структура обладает и реализует компетенции предпринимательства в избранных видах бизнеса, что обеспечивает необходимый уровень ее конкурентоспособности. Предпринимательские фирмы создаются ради формирования новых институциональных профессиональных компетенций. Профессиональные компетенции предпринимательских фирм являются их конкурентными особенностями, а их высокий уровень — одним из их ключевых конкурентных преимуществ, инструментом создания и усиления других конкурентных преимуществ фирм⁴. Поэтому создание фирмы означает институционализацию профессиональных компетенций предпринимателей.

Как отмечает А. И. Коваленко, компетентностный подход можно и нужно использовать в теории конкуренции для раскрытия

⁴ Рубин Ю. Б. Теория и практика профессионального предпринимательства. 11-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2011. С. 316.

природы конкурентных преимуществ как ключевых компетентностей фирмы и понимания того, как личная профессионализация структурируется и трансформируется в компетентность фирмы. Практическая значимость такого подхода заключается в упорядочивании соперничества как процесса профессионализации его субъектов и дополнении профессиональной компетентностной модели специалиста отдельным блоком, содержащим компетентности конкурентного поведения: способности выдерживать конкурентное напряжение и совершать конкурентные действия⁵.

Профессиональные компетенции предпринимательских фирм являются специфической особенностью каждой фирмы. Они тождественны профессиональным предпринимательским компетенциям их владельцев в тех случаях, когда предпринимательская деятельность осуществляется без образования юридического лица (в форме ИП) или юридические лица принадлежат одному единственному владельцу, причем данные фирмы обходятся без нанятых сотрудников.

В других случаях профессиональные компетенции предпринимательских фирм формируются в результате интеграции знаний, умений, навыков их совладельцев, менеджеров, сотрудников, квалифицированных работников и рабочей силы. Чтобы стать полноценным работником предпринимательской структуры, любому человеку нужно предварительно пройти обучение и подготовку к данной деятельности, приобрести необходимые профессиональные компетенции. Затем ему следует преобразовать их в профессиональные компетенции предпринимательской структуры.

Составляющими профессиональной компетентности работников также являются лояльность и умение преобразовать свои компетенции в преимущества фирмы.

⁵ Коваленко А. И. О конкуренции теорий конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №6. С. 114.

Такие ценности передаются от свойств трудовой функции работника на свойства товара (работы, услуги) и структуру издержек.

В результате корпоративного обучения персонала предпринимательской структуры предлагаемые ею товары, работы и сервисы приобретают дополнительную потребительскую ценность, а модель бизнеса и система управления становятся более функционально ценными и эффективными. Более того, корпоративное обучение добавляет ценности человеческого капиталу и стоимости нематериальным активам предпринимательской структуры.

Если менеджмент и работники организации умеют планировать собственный рабочий день, искать рыночные возможности, имеют навык ведения переговоров, личную систему качества и алгоритмизации (стандартизации) рабочих процессов, умеют оптимально координировать действия коллег и подчиненных — они создают дополнительную ценность предпринимательской структуры.

Ю. Б. Рубин определяет ключевые компетенции фирмы как формы их предприимчивости по отношению к самим себе, а также к своему межфирменному и внутрифирменному окружению, справедливо выделяя следующие их особенности:

- они являются более сложными, чем компетенции людей, поскольку предполагают институциональную ответственность фирм за ведение дел и обладание институциональными правами;
- являются выразителями синергетического компетентностного эффекта, поскольку отражают профессиональные компетенции всех людей, так или иначе причастных к деятельности предпринимательской фирмы;
- всегда связаны с деятельностью фирмы на том или ином секторе рынка и могут иметь моноотраслевое либо многоотраслевое (диверсифицированное) значение;
- всегда имеют позиционный, специализированный (по предпринимательским амп-

луа и по фазам жизненного цикла фирмы), а также ролевой характер⁶.

Корпоративное обучение также обеспечивает этот синергетический эффект, так как способствует освоению работниками необходимых профессиональных компетенций с учетом критериев, стандартов и специфики предпринимательской структуры — заказчика услуг корпоративного обучения.

Ключевые (стержневые) компетенции, позволяющие компании добиться успеха на рынке и создать продукт с высшей потребительской ценностью, качеством и новизной, — это уникальная комбинация оригинальных и труднокопируемых специфических видов человеческих ресурсов.

Э. Ю. Турова отмечает, что активизация ключевых компетенций приводит к генерации стратегической ценности продукта, повышению его значимости в восприятии потребителя, который, в свою очередь, оценивает преимущества, удобства и выгоды, а не технические и организационные аспекты деятельности компании по их созданию. Навыки и умения компании (компетенции) считаются ключевыми, если их уровень превосходит среднеотраслевой, и они являются уникальными и трудно копируемыми, т. е. присущими только одной компании. Идентификация своих ключевых компетенций для современной компании — ее стратегический приоритет⁷.

Специфика и дополнительная ценность совместной услуги корпоративного обучения

Корпоративное обучение отличается от основных программ профессионального образования тем, что может гибко отражать

⁶ Рубин Ю. Б. Теория и практика профессионального предпринимательства. 11-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2011. С. 372.

⁷ Турова Э. Ю. Значение интеллектуального капитала в достижении устойчивых конкурентных преимуществ современной компании // Современная конкуренция. 2010. №6. С. 66.

потребности предпринимательской структуры — заказчика.

Часто предпринимательская структура не формирует свои кадровые потребности в компетентностном формате. Заказчик услуги корпоративного обучения имеет завышенные, но часто не четко обоснованные требования к программам корпоративного обучения. Заказчик хочет видеть определенные результаты корпоративного обучения, но не имеет понимания, как корпоративное обучение к таким результатам может привести. Для адекватного перевода производственных, управленческих и предпринимательских потребностей заказчика в необходимые профессиональные компетенции вузам и иным организациям корпоративного обучения следует провести методологическую работу, которая невозможна без исследования корпоративной культуры фирмы, ее должностных инструкций и иных корпоративных норм.

В этом контексте возникает идея совместной ценности услуги корпоративного обучения. Описанная выше специфика услуг корпоративного обучения опосредует тесные интенсивные отношения между организацией корпоративного обучения (вузом) и предпринимательской структурой — заказчиком на всех этапах обучения: планирования, организации, реализации, оценки результатов. В этих взаимодействиях происходит не только оказание исполнителем заказчику услуги по обучению. Происходит совместное создание индивидуальной услуги корпоративного обучения. Речь идет не просто о предоставлении услуги корпоративного обучения как интеллектуального, а значит, заведомо ценного продукта исполнителя, а о совместном создании дополнительной эксклюзивной ценности услуги корпоративного обучения для предпринимательской структуры. Именно большая вовлеченность заказчика в процессы определения содержания и методологии, планирования и организации корпоративного обучения выступает основанием для создания услуги более высокой потребительской ценности.

Наличием такой дополнительной потребительской ценности объясняется достаточно высокая цена услуг корпоративного обучения. Предпринимательская структура будет готова заплатить за услуги корпоративного обучения цену, значительно превышающую себестоимость предлагаемых услуг, только в том случае, если увидит для себя дополнительную эксклюзивную ценность услуг, которая не выводится из суммы затрат на реализацию корпоративного обучения. Это невещественное содержание дополнительной потребительской стоимости услуги корпоративного обучения является основанием метаценности услуги корпоративного обучения.

Заключение

Таким образом, ценность предпринимательской структуры, создаваемая свойствами и качествами персонала, закладывается программами корпоративного обучения, реализованными в целях управления профессиональными компетенциями. При этом предпринимательская структура является активным субъектом, проектирующим всю цепочку создания дополнительной ценности.

Очевидно, ценностью должны обладать и сами программы корпоративного обучения, и реализующие их организации, в том числе вузы. Фирма и провайдер обучения вместе

создают дополнительную эксклюзивную ценность услуги корпоративного обучения для персонала и самой фирмы-заказчика.

Конкурентоспособность персонала, прошедшего корпоративное обучение, связано цепочкой создания стоимости с конкурентоспособностью программы и организации корпоративного обучения.

Конкурентоспособность предпринимательской структуры обеспечивается и реализуется созданием дополнительной потребительской, функциональной и общественной ценности, благодаря конкурентному преимуществу, выражающемуся в персонале, способном систематически осуществлять ключевые предпринимательские компетенции, освоенные в процессе корпоративного обучения.

Список литературы

1. Коваленко А. И. О конкуренции теорий конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №6.
2. Портер М. Е. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
3. Рубин Ю. Б. Теория и практика профессионального предпринимательства. 11-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2011.
4. Турова Э. Ю. Значение интеллектуального капитала в достижении устойчивых конкурентных преимуществ современной компании // Современная конкуренция. 2010. №6.

B. Kaganov, PhD, First Deputy Head of Moscow Department of Education, iac@educum.ru

CORPORATE TRAINING IN THE VALUE CHAIN AS A SOURCE OF COMPETITIVENESS OF BUSINESS STRUCTURE

The article deals with M. Porter's concept of the value chain, applying to the corporate staff training, as a factor for competitiveness of business structure. The author describes the relationship between subjects of corporate training in the overall value chain.

Key words: corporate training, chain of the value, competitiveness of business structure.