

*Секция: Экономические науки*

**Каширин Александр Иванович**

*кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой*

*Центр управления отраслями промышленности*

*Экономического факультета*

*Российский университет дружбы народов;*

*заместитель председателя научно-технического совета*

*Государственная корпорация «Ростех»*

*г. Москва, Россия*

**Стрэналюк Вадим Вениаминович**

*старший преподаватель*

*Центр управления отраслями промышленности*

*Экономического факультета*

*Российский университет дружбы народов;*

*главный эксперт*

*Отдел инновационного развития и новых проектов*

*Государственная корпорация «Ростех»*

*г. Москва, Россия*

**Семенов Александр Сергеевич**

*кандидат физико-математических наук,*

*заместитель заведующего кафедрой*

*Центр управления отраслями промышленности*

*Экономического факультета*

*Российский университет дружбы народов*

*г. Москва, Россия*

**Кокуйцева Татьяна Владимировна**

*кандидат экономических наук, заместитель директора*

*Центр управления отраслями промышленности*

*Экономического факультета*

*Российский университет дружбы народов*

*г. Москва, Россия*

**Островская Анна Александровна**

*кандидат экономических наук, заместитель директора*

*Центр управления отраслями промышленности*

*Экономического факультета*

*Российский университет дружбы народов*

*г. Москва, Россия*

## **ПРОБЛЕМАТИКА УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ В ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ**

В современных условиях обострения конкуренции и нестабильности внешней среды основой для создания устойчивого конкурентного преимущества становятся компетенции компании, которые заключены в технологиях, знаниях, ноу-хау, интегрированные в организационные системы и бизнес процессы. Главной задачей для компании становится выявление «ключевых компетенций» и выработка путей их дальнейшего развития, учитывая изменения во внешней среде и в соответствии со стратегическими целями компании.

Ключевые компетенции компании предоставляют возможность объединить между собой все компоненты бизнеса, и одновременно способствуют развитию новых направлений бизнеса (лишь в определенной мере, поскольку иногда для обновления компании нужны принципиально новые знания и умения). Чем больше ключевые компетенции применяют,

тем больше они развиваются и улучшаются. Следовательно, ключевые компетенции не изнашиваются, однако те компетенции, которые перестают использовать, устаревают. Ключевые компетенции компании – это уникальные компетенции, которые сложно воспроизвести, скопировать или заместить, которые создают основу устойчивого конкурентного преимущества на долгий период и определяют индивидуальную модель бизнеса.

Перечислим идеи подхода управления организацией (компанией), который основан на понятии ключевых компетенций:

- стабильное конкурентное преимущество компании заключается не в ее продуктах, а в ключевых компетенциях. Явные источники преимуществ необходимо искать в способности менеджмента консолидировать имеющиеся технологии, производственные навыки и опыт в компетенции, позволяющие компании быстро адаптироваться к меняющимся возможностям;

- ключевые компетенции компании лежат в основе более чем одного ее продукта, влияют на деятельность более чем одной бизнес-единицы. Примеры ключевых компетенций: «Sony» – миниатюризация, «Canon» – комбинация точной механики, оптики и микроэлектроники, Honda – экспертиза в области двигателей;

- понятие ключевых компетенций предполагает, что крупная компания с дивизиональной структурой должна рассматриваться не как совокупность стратегических бизнес-единиц, но как набор компетенций, которые не обязательно относятся к одному из направлений. Иными словами, при выделении бизнес-единиц создаются условия для приложения эффективных инноваций применительно к конкретным продуктовым рынкам, но при этом в рамках сфокусированных направлений могут ограничиваться возможности развития новых компетенций. Компании с жесткими границами между бизнес-единицами

характеризуются стратегией углубления компетенций внутри каждой бизнес-единицы, тогда как компании с гибкими внутренними границами ассоциируются со стратегией, основанной на общем расширении компетенций и их гибкой реаллокации;

- определение и развитие ключевых компетенций компании зависит от ее стратегических целей, определяющих «карту будущего».

Различные подходы к конкурентной стратегии М. Портер дает описание конкурентной стратегии в виде комбинации целей (результатов), которые преследует предприятие, и средств (методов), при помощи которых предприятие собирается их достичь. Данную комбинацию автор дает название «колесо конкурентной стратегии» и рассматривает в качестве средства наиболее сжатого отображения ключевых аспектов конкурентной стратегии предприятия [1].

Согласно определению М. Портера, ось колеса - это цели предприятия, а именно общее определение его конкурентных намерений и конкретных экономических и неэкономических задач, спицы колеса представляют собой основные направления деловой политики предприятия, с помощью которых оно стремится достичь своих целей. Важно, чтобы спицы (методы) брали свое начало из центра (целей) и были связаны друг с другом, в противном случае колесо не будет катиться. Ученый полагает, что под каждым пунктом схемы должно располагаться краткое описание ключевых моментов деловой политики исходя из сферы производства и деятельности компании, и в зависимости от характера бизнеса формулировки ключевых направлений деловой политики могут быть более или менее специфичны. Когда ключевые направления деловой политики сформулированы, они и представляют собой концепцию стратегии, которая может использоваться в качестве руководства, которое будет определять все поведение фирмы.

М. Портер акцентирует внимание на том обстоятельстве, что в общем виде формулирование конкурентной стратегии сопряжено с рассмотрением ключевых факторов, которые определяют границы возможностей успешных компаний.

Результаты проведенных исследований позволили ученому дать формулировку собственного определения стратегии конкурентной борьбы, под которой он понимает оборонительные или наступательные действия, которые направлены на достижение прочных позиций в отрасли, на успешное преодоление пяти конкурентных сил и, следовательно, на получение более высоких доходов от инвестиций. Не смотря на то, что М. Портер признает, что компании продемонстрировали многообразие способов достижения этой цели, он настаивает на том, что превзойти другие компании можно только при помощи трех внутренне непротиворечивых и успешных конкурентных стратегий: достижение абсолютного лидерства в издержках, дифференциация и фокусирование.

М. Портер считает, что данные стратегии – это три в высшей степени жизнеспособные подходы противодействия конкурентным силам, при этом он предупреждает всех руководителей компаний о том, что эффективнее применять лишь один из этих подходов. Согласно мнению ученого, неспособность следовать лишь одному из них оставит управляющих и их компании в позиции «застрявших где-то посередине» и без какой-либо обоснованной стратегии.

Основной причиной, по которой идеи М. Портера не сработали, является то, что некоторые компании отказались осуществлять свою деятельность по предложенным им правилам. А период 1980-х годов многие японские и некоторые американские компании предприняли то, что М. Портер считал определенно невозможным, – одновременно минимизировали издержки и осуществили дифференциацию. Согласно его

терминологии, они «застряли где-то посередине», но при этом не только выжили, но и преуспели.

Весомый вклад в развитие взглядов на конкурентную стратегию привнесли профессор стратегического и международного менеджмента Лондонской школы бизнеса Г. Хамел и профессор делового администрирования, корпоративной стратегии и международного бизнеса в Школе бизнеса Мичиганского университета К. К. Прахалад. В сентябре 1994 г. исследователи опубликовали книгу «Competing for the Future», в которой утверждали, что вместо того чтобы думать о компании как о совокупности предприятий, управляющие должны начать воспринимать ее как сочетание ключевых, базисных компетенций, т.е. навыков, умений и технологий, которые позволяют компании предоставлять блага потребителям [2]. Г. Хамел и К. К. Прахалад считают, что перспективность предприятия определяется превосходством не на современных, а на будущих рынках и именуется это интеллектуальным лидерством. Исследователи утверждают, что подобные рынки еще не существуют, но их следует представлять уже сейчас и стремиться к их формированию.

Одним из важнейших условий интеллектуального лидерства по мнению Г. Хамела и К. К. Прахалада является умелое использование «базовых функциональностей продукта» и «ключевых компетенций». Первое понятие означает, что для того чтобы предвидеть будущее управляющим следует не думать о существующих продуктах и услугах, а обязательно необходимо начать размышлять о функциональности этих продуктов и услуг. Вместо вопроса «Что такое наш продукт или наша услуга?», менеджерам следует задавать вопрос «Какие ценности или выгоды доставляют потребителям существующие продукты и услуги?» Задавись этим вопросом, управляющие обнаружат множество новых возможностей для своих предприятий.

Г. Хамел и К. К. Прахалад, приводя объяснение сущности «ключевых компетенций», считают необходимым наладить контакт с тремя группами сотрудников компании. Ученые считают, что в первую очередь необходим вклад молодых людей, поскольку они делают ставку на будущее. Они отмечают, что «надо побудить представляющих поколение X работников обменяться мыслями с седовласыми членами исполнительного комитета». Во-вторых, исследователи предлагают использовать людей, которые находятся на периферии организации, так как «способность к стратегическим новшествам возрастает с каждой милей пропорционально удаленности от штаб-квартиры». Именно на периферии, скорее всего, есть возможность найти людей, наиболее открытых идеям и процессам, несоответствующих ортодоксальным принципам компании. Такие люди обладают наибольшим творческим потенциалом, поскольку ограничены минимальными ресурсами. Наконец, Г. Хамел и К. К. Прахалад дают совет привлечь в процесс как можно больше новых работников организации, поскольку эти люди важны, так как они «пока не прониклись господствующими в отрасли догмами».

Для обозначения конкурентной стратегии Г. Хамел и К. К. Прахалад ввели новый термин – «стратегическая архитектура», предположив, что понятие «стратегическое планирование» устарело. Авторы констатируют: «Стратегическая архитектура показывает организации, какие возможности ей необходимо наращивать прямо сейчас, запросы каких новых групп потребителей начать понимать немедленно, какие новые каналы изучить уже сегодня, к каким новым приоритетам развития стремиться в настоящий момент для того, чтобы перехватить будущее. Вопросы, которые решает стратегическая архитектура, это не то, что надо делать для максимизации наших доходов или получения доли на рынке сбыта существующего продукта. Это вопросы о том, что надо сделать уже сегодня, чтобы подготовиться к овладению значительной долей будущих

доходов на арене возникающих возможностей». В итоге подход к исследованию конкурентной стратегии, который был предложен Г. Хамелом и К. К. Прахаладом, стал именоваться концепции формирования рыночного пространства.

Достоинство данной теории состоит в утверждении, что производство – это динамичное движение в будущее. Согласно мнению Г. Хамела и К. К. Прахалада, быть вторым или третьим в отрасли не так выгодно, как считалось ранее. Они попытались направить в лидеры даже небольшие компании, призывая побеждать «не ресурсами, а умением» [3].

Матрица уникальных компетенций (органические и неорганические компетенции) [4].

Любая современная корпорация, осуществляющая свою деятельность на высокотехнологических рынках нуждается в адаптированных к нынешним темпам развития инструментах и механизмах, к которым можно отнести методологию обновления «ключевых компетенций», создание центров поддержки «неорганических компетенций» (ориентированных на создание новых «ключевых компетенций») и практические механизмы «открытых инноваций», как инструментах, обеспечивающих ускоренный набор и развитие новых компетенций на основе тесного взаимодействия с рынком и получения от него обратной связи. Для эффективного принятия решения о развитии той или иной компетенции и для выбора формы использования подхода «открытых инноваций» применяется матрица компетенций, т.е. разбиение всего подмножества компетенций инновационного блока и не только на органические и неорганические компетенции.

Таблица 1

**Сравнительная характеристика органических и неорганических компетенций**

<b>Критерии</b>	<b>Органические</b>	<b>Неорганические</b>
Компетенции	Развитие текущих «ключевых компетенций»	Развитие и приобретение новых компетенций
Источник	Источником выступает сама компания	Наряду с внутренними компетенциями активно привлекаются компетенции с рынка
Сроки окупаемости развития	Краткие	Рассмотрение проектов развития компетенций со средне- и долгосрочными перспективами выхода на окупаемость
Критерии принятия решения о развитии	Жесткие финансовые критерии принятия решений	Наряду с финансами, определяющую роль решают рыночные перспективы через несколько лет и существующие технологические тренды

*Источник:* составлено научным коллективом

Критерии разделения компетенций на «органические» и «неорганические» могут быть своими для каждой корпорации, однако они должны опираться не только на краткосрочные финансовые приоритеты, но и на технологический ландшафт и долгосрочную стратегию. Для неорганических компетенций последнее является определяющим.

*Статья создана в рамках работ по гранту «Разработка фундаментальных основ и научно-методического обеспечения управления компетенциями для современной российской корпорации машиностроительной отрасли», финансируемому РГНФ (номер проекта 16-02-00711-ОГН).*

### **Литература**

1. Porter E. M. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press. - 1980 (Republished with a new introduction, 1998.). – 422 pp.
2. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future. Harvard Business Review Press; Revised ed. Edition. - 1994. – 384 pp.

3. Концептуальные подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://bmpravo.ru/show\\_stat.php?stat=777](http://bmpravo.ru/show_stat.php?stat=777)
4. Каширин А.И., Семенов А.С., Стреналюк В.В., Островская А.А., Кокуйцева Т.В. Развитие и управление ключевыми компетенциями в корпорации: мировой опыт // Международный научно-исследовательский журнал. - 2016. - № 8 (50). - Часть 1. - С. 44-49. DOI: 10.18454/IRJ.2016.50.012