

УДК 334.7.01

РОЛЬ ЗНАНИЙ В ФОРМИРОВАНИИ ПОРТФЕЛЯ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

¹Александрова Е.В., ²Мохначев С.А., ²Соснина Е.Ю., ²Шамаева Н.П.

¹ФГБОУ ВО «Ижевская государственная сельскохозяйственная академия»,
Ижевск, e-mail: dekanat_ek@mail.ru;

²ЧОУ ВО «Восточно-Европейский институт», Ижевск, e-mail: sa195909@yandex.ru

Усиление конкурентной борьбы между хозяйствующими субъектами существенно повышает значение различных факторов, которые характеризуют внутреннюю среду фирмы. Именно от состояния этой среды в значительной степени зависит удача в конкурентной борьбе между фирмами. Для характеристики данной ситуации используется понятие «компетенция». Современные компетенции – это стратегический фактор развития фирмы в условиях жесткой конкуренции. Именно компетенции позволяют осуществить верный выбор новых товаров и услуг, новых экономических союзов, новых перспективных программ развития для любой фирмы. Фирма, которая стремится к коммерческому успеху, должна быть в состоянии изменить концепцию своего развития. Успешная конкуренция – это умение сформировать и развивать собственные новые конкурентные преимущества. Борьба за лидерство – это борьба за лидерство в сфере ключевых компетенций. Любое интеллектуальное достижение рано или поздно начинает обесцениваться. Если руководство фирмы слишком долго пребывает в полной уверенности в истинности своих знаний и компетенций, то это существенно ухудшит ее положение на рынке. Для победы в конкурентном соревновании фирма должна непрерывно генерировать собственные изменения, в том числе изменения в компетенциях. В этих условиях знания становятся стратегическим фактором успешности промышленного предприятия в будущем.

Ключевые слова: промышленное предприятие, рынок, конкурентоспособность, компетенции, знания, инновации, эффективность, тактика, стратегия

THE ROLE OF KNOWLEDGE IN SHAPING THE PORTFOLIO OF CORE COMPETENCIES OF THE COMPANY

¹Aleksandrova E.V., ²Mokhnachev S.A., ²Sosnina E.Yu., ²Shamaeva N.P.

¹Izhevsk State Agricultural Academy, Izhevsk, e-mail: dekanat_ek@mail.ru;

²Eastern-European Institute, Izhevsk, e-mail: sa195909@yandex.ru

The increased competition between business entities significantly increases the importance of the various factors that characterize the internal environment of the firm. It is the state of this environment substantially depends on luck in the competition between firms. To characterize this situation uses the concept of «competence». Modern competence – a strategic factor in the development of firm in conditions of a rigid competition. It competence allow the correct selection of new products and services, new economic unions, a promising new development programs for any company. The firm, which strives for commercial success, should be able to change the concept of development. Successful competition is the ability to form and develop their own new competitive advantages. The struggle for leadership is a struggle for leadership in the field of key competences. Any intellectual achievement sooner or later begins to depreciate. If the leadership of the company remains too long in the full confidence of the truth of their knowledge and competences, then this will significantly worsen its position in the market. To succeed in competitive competition, the firm must continuously generate their own changes, including changes in the competencies. Under these conditions, knowledge becomes a strategic factor of success of industrial enterprise in the future.

Keywords: industrial enterprise, market, competitiveness, competence, knowledge, innovation, efficiency, tactics, strategy

Современный этап развития мировой экономики характеризуется обострением конкурентной борьбы между хозяйствующими субъектами и очень быстрым распространением информации о рыночной конъюнктуре. В этих условиях все большее значение приобретают различные внутрифирменные факторы, которые во многих случаях определяют успех или неудачу предприятия в конкурентной борьбе.

В современной экономической теории для характеристики подобной ситуации уже более 20 лет используется понятие «компетенция». Проблема компетенций компании

впервые была серьезно рассмотрена в исследовании Г. Хамэла и К.К. Прахалада [9], которые обосновывали настоятельную необходимость введения и использования понятия ключевых компетенций для характеристики деятельности предприятий. Эти авторы утверждали, что ключевые компетенции предприятий и фирм характеризуются наличием следующих отличительных признаков:

– во-первых, универсальность, т.к. с их помощью обеспечивается доступ к различным рынкам;

– во-вторых, уникальность, что позволяет добиться существенных отличий

по сравнению с фирмами-конкурентами. Это можно объяснить тем, что уникальные ключевые компетенции фирмы невозможно полностью повторить фирмам-конкурентам. Такие компетенции по своей сути представляют собой систему знаний, технологий, навыков, опыта;

– в-третьих, ценность для потребителей, которые начинают напрямую увязывать получаемую ими выгоду от приобретения товаров и услуг именно этой компании.

Таким образом, необходимы значительные долгосрочные интеллектуальные усилия для выработки новых ключевых компетенций. Это может быть залогом успешного выбора новых товаров и услуг, новых экономических союзов, новых перспективных программ развития.

Здесь необходимо упомянуть работу P. Selznick. Автор особо отмечает прямую зависимость между конечными результатами хозяйственной деятельности организации с ее внутренними факторами [15].

Таким образом, прошлое развитие фирмы оказывает прямое влияние на ее настоящее: в процессе развития фирмы формируется ее «отличительная компетенция», которая находит свое проявление в особых способностях и ограничениях, которые, в свою очередь, формируют «институциональную систему, влияющую на компетенцию организации формировать и придерживаться определенных стратегий.

P. Selznick отмечает: «Оценка промышленных предприятий требует подробного изучения их отличительных возможностей и ограничений» [15, с. 53].

Однако в большинстве компаний этим проблемам уделяется слишком мало внимания.

В результате компания, которая на определенном временном отрезке занимала в отрасли явно лидирующие позиции, начинала уступать в конкурентной борьбе. В качестве примера можно назвать такие хорошо известные фирмы, как IBM, Philips, Xerox, Boeing, Daimler-Benz, Citicorp, Bank of America, DuPont, которые утратили свои конкурентные преимущества. Прошлые успехи были полностью или в значительной степени утрачены под воздействием информационных, кадровых, технологических и законодательных перемен.

Например, руководство фирмы IBM не смогло объективно оценить перспективы развития рынка персональных компьютеров. Это привело к тому, что операционная система DOS и интерпретатор языка BASIC не были запатентованы. Это сделали более

прозорливые сторонние разработчики, которые воспользовались опубликованными спецификациями, наделали клонов IBM PC, что привело к взрывному росту рынка. Это привело к тому, что большая доля рынка была для IBM потеряна.

Еще один показательный пример – это фирма Xerox. В 1970 г. руководство этой компании принимает решение о начале разработок в сфере обработки данных. Кстати, это был открытый вызов упоминаемой выше фирмы IBM. Был создан специальный исследовательский центр – Xerox Computer Services. Для обеспечения работы центра приобретается фирма Scientific Data Systems, которая занимается электронными вычислительными машинами.

Самые значительные результаты деятельности компании Scientific Data Systems – это компьютерная мышь и графический интерфейс, которые были практически использованы в 1974 г. на компьютере Xerox ALTO. Однако оба этих изобретения не заинтересовали руководство Xerox, победила точка зрения, что данные продукты не имеют никаких реальных коммерческих перспектив.

Стив Джобс после посещения лаборатории Scientific Data Systems принимает противоположное решение, итогом которого стало то, что, принадлежащая Джобсу компания Apple Computers стала первой компанией, которая оснастила свои компьютеры мышками и графическим интерфейсом. Безразличие руководства компании Xerox к перспективным разработкам обернулось для нее огромными потерями прибыли.

Оба этих примера позволяют сделать вывод о том, что компания, которая стремится к коммерческому успеху в условиях жесткого конкурентного рынка, должна быть в состоянии в значительной степени или полностью изменить концепцию своего развития. Успешная конкуренция – это создание новых возможностей для доминирования в отрасли, т.е. умение сформировать и удержать новые конкурентные преимущества. Однако борьба за лидерство в отрасли – это борьба за лидерство в сфере ключевых компетенций.

Современная экономическая ситуация в значительной степени определяется жестким конкурентным противостоянием за право обладать самыми новыми и коммерчески перспективными достижениями. Ожидается, что в ближайшие 10–15 лет произойдут революционные изменения в генетике, строительных материалах, цифровой

электронике. Все эти изменения будут сопровождаться принципиальными изменениями в системе компетенций любой компании.

Кстати, то же самое можно сказать относительно любого государства. Сторонники политики протекционизма должны осознать весьма печальный для себя факт, что любая страна, даже такая мощная, как США, не в состоянии защитить свои традиционные отрасли от заграничных конкурентов. Если политика протекционизма возобладает, то для этой страны это будет означать огромные потери с точки зрения долгосрочных перспектив ее развития.

Согласно общепринятым в настоящее время маркетинговым стратегиям главное внимание следует уделять конкуренции внутри существующих рынков [1, 5]. Следует признать, что общепринятые варианты анализа отраслевой структуры и цепочек создания потребительских ценностей, вне всякого сомнения, очень полезны в ситуации достаточно стабильного рынка, который не испытывает никаких принципиальных потрясений.

В подобной ситуации для подавляющего большинства компаний их рыночная доля выступает в качестве определяющего критерия для оценки их конкурентной позиции в отрасли. Однако этот критерий уже не может быть признан главным стратегическим показателем на длительную перспективу, если в данной отрасли происходят (или могут произойти) какие-либо принципиальные изменения.

Как отмечают в своей работе Г. Хамэл и К.К. Прахалад, «конкуренция за будущее – это скорее состязание за долю возможностей, чем за долю рынка. На какую долю будущих возможностей мы можем рассчитывать, исходя из наших нынешних навыков и умений, или, как их называют, компетенций?» [9].

Как известно, по своей сути компетенции – это непрерывно накапливаемый интеллектуальный капитал. Для этого правительство любой страны должно активно влиять на формирование современной и эффективной образовательной политики. Это совершенно естественно, т.к. если персонал не будет обладать необходимыми компетенциями, то он будет не в состоянии принимать эффективные решения [10].

Кстати, феноменальные экономические успехи Сингапура в значительной степени можно объяснить именно тем, что руководство данной страны в максимальной степе-

ни способствовало формированию новых компетенций.

Когда Сингапур получил независимость от Британской короны, то это была слабо-развитая бедная страна, которая импортировала даже пресную воду и строительный песок. Соседние страны были настроены недружелюбно, а треть населения симпатизировала коммунистам.

В тот непростой момент правительство страны возглавил Ли Куан Ю, который определил стратегию экономического развития Сингапура на его превращении в финансовый и торговый центр Юго-Восточной Азии, на создании максимально благоприятных условий для иностранных инвесторов. Он говорил: «Мы приветствовали каждого инвестора... Мы просто из кожи вон лезли, чтобы помочь ему начать производство» [2]. Итогом этого решения было то, что американские транснациональные корпорации заложили фундамент масштабной высокотехнологичной промышленности Сингапура, и это небольшое государство стало крупным производителем электроники.

В конце 1968 г. в Сингапур пришла американская корпорация Texas Instruments. Затем ее главный конкурент – National Semiconductor. Потом – Hewlett-Packard. В результате к началу 1980-х гг. Сингапур превратился в одного из главных экспортеров электроники в мире. К середине 1990-х гг. двести американских компаний вложили в экономику Сингапура 19 млрд долл. [2].

Необходимо отметить еще один интересный факт: в течение 1960–1970-х гг. была проведена принципиальная реформа системы образования. В частности, для всех школ были введены единые минимальные стандарты. Английский язык стал обязательным для изучения во всех школах, преподавание в вузах было переведено на английский язык. Лучшие студенты были направлены на учебу в самые успешные университеты США и Великобритании. Тем самым руководство Сингапура еще раз наглядно подтвердило истинность одного из базовых условий современного экономического роста – это успешная национальная система образования.

Пример Сингапура интересен еще и по той причине, что при быстром и, самое главное, неожиданном принципиальном изменении ситуации устоявшиеся традиционные компетенции превращаются в тормоз для развития фирмы. Вполне реальной

может стать ситуация, когда фирма теряет свои конкурентные позиции.

Действительно, любая организация или человек являются заложниками своего успешного опыта. Неспособность или нежелание осознать, что экономическая ситуация изменилась и новые условия требуют создания и использования принципиально других компетенций, – это стандартная ситуация для фирмы, которая неспособна к изменениям. Такая фирма по своей сути представляет собой клон других компаний, которые функционируют по заранее заданным и хорошо понятным правилам. До тех пор, пока ситуация развивается по заранее известным лекалам, особых трудностей у фирмы не возникает. Главное условие – быть в фарватере общего тренда. Все это вместе взятое напрямую способствует созданию множества фирм, которые по своей сути, как было сказано выше, есть клоны какой-то успешной фирмы.

Однако любое интеллектуальное достижение рано или поздно начинает обесцениваться. Если руководство фирмы не в состоянии своевременно осознать, что ситуация изменилась именно по этой причине, то фирма начнет терять свои конкурентные позиции. Таким образом, фирма начинает проигрывать конкурентную гонку, когда ее руководство слишком долго продолжает пребывать в полной уверенности в истинности своих знаний и компетенций. Для победы в конкурентном соревновании фирма должна непрерывно генерировать собственные изменения, в том числе изменения в компетенциях.

Именно об этом идет речь в работах У. Эдвардса Деминга [11, 12], который обращает внимание на тот факт, что процесс отказа от прошлого опыта, который помогает облегчить процесс принятия решения, возможен только в том случае, когда становится ясно: прошлый опыт уже не позволяет принимать эффективные решения.

В идеальной ситуации фирма опережает конкурентов за счет того, что ей удается предвидеть будущее, т.е. просчитать или угадать изменение рыночной конъюнктуры. В этом случае фирма становится лидером на какой-то период времени.

Возникает вопрос: почему не все фирмы, которые сталкиваются с одинаковым друг для друга набором проблем и изменениями конъюнктуры рынка, способны верно оценить эти проблемы и разработать достаточно реалистичную картину будуще-

го? Большинство фирм сделать это не в состоянии.

Н.Н. Галейб считает, что здесь не следует искать каких-то четких и понятных причинно-следственных связей. Практически все компании пытаются просчитать или угадать изменение ситуации на рынке. Как правило, объяснение успеха, сделанное после того, как успех достигнут, не имеет никакого отношения к действительным фактам [6].

М. Линдгрэн и Х. Бандхольд отмечают, что для обеспечения собственного будущего компания должна расширять границы своих возможностей. Однако для этого руководство компании должно заниматься разработкой представлений о компании как о портфеле ключевых компетенций, а не как о совокупности производственных единиц [3].

Таким образом, именно знания становятся залогом успешности компании в будущем.

Современный постиндустриальный этап развития общества и мировой экономики базируются на использовании все большего объема информации, новейших технологий, инноваций, человека с его знаниями и навыками. Все это свидетельствует о переходе к экономике знаний.

Данный переход характеризуется принципиальным изменением роли человеческого капитала, т.к. именно человек определяет саму возможность появления инноваций, которые, в свою очередь, охватывают все сферы экономики: объем производства, динамику изменений и социальные отношения.

Ф.А. фон Хайек был первым, кто предложил изучать влияние новых знаний на качественное содержание экономических и производственных процессов [8]. Идеи Хайека получили свое развитие в работах Ф. Махлупа, который дал следующее определение экономики знаний: «Один из секторов народного хозяйства, в котором происходит производство, обработка и управление знаниями» [4].

В документах Организации экономического сотрудничества и развития было предложено следующее определение экономики знаний: «Это такая экономика, которая рекомендует своим организациям и людям приобретать, создавать, распространять и использовать кодифицированные и неявные знания с целью более эффективного ускорения экономического и социального развития» [14, с. 125].

В современных условиях знания можно производить, продавать, использовать.

Фирмы напрямую заинтересованы в управлении знаниями, т.к. знания в современных условиях стали важнейшим ресурсом. П. Друкер предложил использовать специальный термин «работник по знаниям» и охарактеризовал знания как «единственное устойчивое конкурентное преимущество» [13].

Следует согласиться с авторами, которые утверждают, что «управление знаниями в корпорациях позволяет решать две главные задачи: тактическую – повседневное использование знаний в ответ на требования или возможности рынка; стратегическую – разработка стратегии формирования человеческого капитала, отвечающего долгосрочным целям корпорации» [7].

Любая фирма, которая претендует на долгосрочное эффективное развитие, обязана разработать и реализовать на практике программу, конечная цель которой обучение персонала, т.е. получение и усвоение персоналом новых знаний. Только в этом случае фирма может рассчитывать на значительный коммерческий успех

Список литературы

1. Братченко С.А. Бизнес-планирование как эффективный инструмент управления компанией: монография. – М.: Издательский дом «Научная библиотека», 2016. – 172 с.
2. Ли Куан Ю. Сингапурская история. 1965–2000 гг. Из третьего мира – в первый. – М.: МГИМО-Университет, 2010. – 656 с.
3. Линдгрэн М., Бандхольд Х. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 256 с.
4. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США. – М.: Прогресс, 1996. – 462 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 456 с.
6. Талеб Н.Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. – М.: Колибри, Азбука-Аттикус, 2014. – 768 с.
7. Управление знаниями в корпорациях / Б.З. Мильнер, З.П. Румянцева, В.Г. Смирнова, А.В. Блиникова; под ред. Б.З. Мильнера. – М.: Дело, 2006. – 303 с.
8. Хайек Ф. Индивидуализм и экономический порядок. – М.: Изограф, 2000. – 256 с.
9. Хамэл Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 288 с.
10. Шамаева Н.П. Роль знаний в формировании региональных инновационных кластеров // Вестник УдГУ, Серия «Экономика и право». – 2016. – № 1. – С. 61–66.

11. Эдвардс Деминг У. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 400 с.

12. Эдвардс Деминг У. Новая экономика. The New Economics for Industry, Government, Education. – М.: Библиотека эксперта. Эксмо, 2006. – 208 с.

13. Drucker P.F. Planning for uncertainty // The Wall Street Journal. – 1992, (June 22).

14. Kofman E. The Knowledge Economy, Gender and Stratified Migrations // Studies in Social Justice. – 2007. – Vol. 1. – Issue 2. – P. 122–135.

15. Selznick P. Leadership in Administration. Harper and Row. – New York, 1957.

References

1. Bratchenko S.A. *Biznes-planirovanie kak jeffektivnyj instrument upravlenija kompaniej* [Business planning as an effective instrument of company management]. M.: Publishing house Research library, 2016. 172 p.
2. Lee Kuan Ye. *Singapurskaja istorija. 1965–2000 gg. Iz tretego mira v pervyj* [The Singapore story. 1965–2000. From third world to first]. M.: MGIMO-Universitet, 2010, 656 p.
3. Lindgren M., Bandhold H. *Scenarnoe planirovanie: svjaz mezhdubudushhim i strategiej* [Scenario planning: the link between future and strategy]. M.: ЗАО «Olympus-Business», 2009. 256 p.
4. Machlup F. *Proizvodstvo i rasprostranenie znaniy v SSHA* [The Production and distribution of knowledge in the United States]. M.: Progress, 1996, 462 p.
5. Porter M. *Konkurentnaja strategija. Metodika analiza otraslej i konkurentov* [Competitive strategy. The method of analysis of industries and competitors]. M.: Alpina Biznes Buks, 2016, 456 p.
6. Taleb N.N. *Antihrupkost. Kak izvlech vygodu iz haosa* [How to benefit from chaos]. M.: Kolibri, Azbuka-Atticus, 2014, 768 p.
7. *Upravlenie znaniyami v korporacijah* [Knowledge management in corporations] / B.Z. Milner, Rumyantseva Z.P., Smirnova V.G., Blinnikova A.V.; under the editorship of B.Z. Milner. M.: The Thing Is, 2006. 303 p.
8. Hayek F. *Individualizm i jekonomicheskij porjadok* [Individualism and economic order]. M.: Izograf, 2000, 256 p.
9. Hamel G., Prahalad C.K. *Konkurirujazabudushhee. Sozdanierynkovzavtrashnegodnja* [Competing for the future. Creating the markets of tomorrow]. M.: Olimp-Biznes, 2014. 288 p.
10. Shamayeva N.P. *Vestnik UdGU, Serija «Jekonomika i pravo» Bulletin of the Udmurt state University, Series «Economics and law»*. 2016, no.1, pp. 61–66.
11. Edwards Deming W. *Vyhad iz krizisa: Novaja paradigmapravlenija ljudmi, sistemami i processami* [Out of the crisis: a New paradigm of managing people, systems and processes]. M.: Alpina publisher, 2011, 400 p.
12. Edwards Deming W. *Novaja jekonomika* [The New Economics for Industry, Government, Education]. M.: Library of expert. Eksmo, 2006, 208 p.
13. Drucker P.F. *Planning for uncertainty*. The Wall Street Journal, 1992, (June 22).
14. Kofman E. *The Knowledge Economy, Gender and Stratified Migrations* // *Studies in Social Justice*. Voю 1. Issue 2. 2007. pp. 122–135.
15. Selznick P. *Leadership in Administration*. Harper and Row, New York, 1957.