

УДК 33

Компетентностный подход к организации процесса импортозамещения на предприятиях российской промышленности

Жабин Александр Петрович

Доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой менеджмента,
Самарский государственный экономический университет,
443090, Российская Федерация, Самарская обл., Самара,
ул. Советской Армии, 141;
e-mail: zhabin@sseu.ru

Волкодавова Елена Викторовна

Доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой менеджмента,
Самарский государственный экономический университет,
443090, Российская Федерация, Самарская обл., Самара,
ул. Советской Армии, 141;
e-mail: vev.sseu@gmail.com

Шатрова Екатерина Сергеевна

Магистрант кафедры менеджмента,
Самарский государственный экономический университет,
443090, Российская Федерация, Самарская обл., Самара,
ул. Советской Армии, 141;
e-mail: katerina_691@mail.ru

Аннотация

В статье рассматриваются ключевые компетенции предприятий, относящиеся к решению задач импортозамещения. Дана характеристика современных условий ведения бизнеса российских организаций и предприятий, определяющая условия формирования компетенций предприятия по импортозамещению. Охарактеризованы внешние и внутренние компетенции, выделены актуальные компетенции предприятия по импорто-

замещению. Исследованы теоретические основы и сформулирована авторская дефиниция понятия «компетенции предприятия». Применительно к российским предприятиям предложены критерии выделения ключевых компетенций по импортозамещению, к которым авторы относят:

- 1) охват всего комплекса ключевых условий, необходимых для эффективного импортозамещения;
- 2) критически важное значение компетенции для эффективной реализации проектов импортозамещения;
- 3) достаточную верифицируемость компетенции.

Разработаны практические действия по реализации авторского подхода к формированию компетенций предприятия. Рекомендовано при принятии решений относительно возможных проектов импортозамещения проводить аудит каждой из сформулированных ключевых компетенций по импортозамещению предприятия с разработкой, при необходимости, программы действий по развитию имеющихся и восполнению недостающих компетенций. Охарактеризованы направления и возможные результаты этой разработки.

Для цитирования в научных исследованиях

Жабин А.П., Волкодавова Е.В., Шатрова Е.С. Компетентностный подход к организации процесса импортозамещения на предприятиях российской промышленности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. № 9. С. 129-140.

Ключевые слова

Импортозамещение, новые условия ведения бизнеса, компетентностный подход, компетенция предприятия, ключевые компетенция по импортозамещению, аудит ключевых компетенций.

Введение

В настоящее время сложилась внешнеполитическая ситуация, оказывающая дестабилизирующее влияние на экономическую стабильность нашей страны. Главным образом это связано с большой зависимостью отдельных отраслей национального хозяйства от зарубежных поставщиков и производителей. Данная ситуация обязывает Россию реагировать на экономические вызовы, в том числе санкции, и пересмотреть экономические модели функционирования отдельных отраслей с целью эффективного использования внутренних ресурсов страны. В связи с этим, импортозамещение становится актуальным для национальной экономики России. Вопросы в области импортозамещения являются стратегически важными, от их решения зависит уровень развития, роста экономики и обороноспособности нашей страны.

Наиболее перспективными отраслями, с точки зрения импортозамещения, в Российской Федерации согласно мнению экспертов являются отрасли, отраженные в Таблице 1.

Таблица 1. Доля импорта в потреблении России по отраслям в 2014 года [Цыб, 2014]

№ п/п	Наименование отрасли	Доля, %
1	Сельскохозяйственная отрасль	70
2	Фармацевтическая и медицинская отрасль	70-80
3	Пищевая индустрия	60-80
4	Станкостроительная отрасль	90
5	Тяжелое машиностроение	60-80
6	Электронная промышленность	80-90
7	Легкая промышленность	70-90
8	IT-индустрия	75

Как видно из Таблицы 1, на каждую из этих отраслей приходится не менее 60% доли импорта. Реализация импортозамещения в этих отраслях возможна только в случае поддержки государства, наличия соответствующих свободных производственных мощностей и инвестиций. Снижение импортной зависимости в долгосрочной перспективе возможно за счет внедрения инноваций и стимулирования инвестиций в стратегические отрасли. В то же время для того, чтобы включиться в разрабатываемые государством программы импортозамещения, предприятие должно обладать определенными способностями к результативной работе в рамках данных программ [Волкодавова, Жабин, 2016; Карсунцева, 2016; Яковлев, 2015; Бодрунов, 2015]. Эти способности, называемые сейчас компетенциям, должны быть оценены не только с общих позиций обеспечения конкурентоспособности предприятия. Важно, чтобы они имели четкую целевую направленность, т. е. были специфическими компетенциями по решению задач импортозамещения.

В такой постановке исследования в рамках компетентного подхода приобретают новое наполнение и способны дать новые полезные результаты.

Дискуссия

Исследованию смысла понятия «компетенции предприятия» и их роли, состава, критериев их выделения посвящены работы К. Эндрюса (1987), Г. Хамела и К. Прахалада (1991), И.Б. Гуркова (2004) и др.

По мнению К. Эндрюса, «компетенции организации – это больше, чем то, что она может делать; это то, что она может делать особенно хорошо»... фирмам следует «определять навыки, которые лежат в основе любого достигнутого успеха» и «находить или создавать умение, которое является по настоящему отличительным» [Andrews, 1987].

К. Прахалад и Г. Хамел называют ключевой компетенцией «коллективное обучение в организации... сочетание потоков технологий... организацию работы и снабжение ценностями». Также они выделяли среди компетенций предприятия операционные и динамические

способности. Операционные способности обеспечивают конкурентоспособность в настоящем, а динамические являются основой продвижения организации в будущем [Хэмел, Прахалад, Томас, О'Нил, 2005].

И.Б. Гурков под ключевой компетенцией или отличительной способностью понимает свойство или ряд свойств, специфичных для конкретного предприятия, которые позволяют ей производить товары качеством выше среднего, принятого в данной отрасли [Гурков, 2004].

По мнению, К. Прахалада компетенции могут стать «ключевыми», когда они удовлетворяют следующим критериям [Хэмел, Прахалад, Томас, О'Нил, 2005]:

- 1) предлагать покупателям реальные выгоды;
- 2) быть сложно имитируемыми;
- 3) обеспечивать доступ к множеству рынков.

Ключевой компетенцией может стать то, что отличает продукцию компании от других, то уникальное, что выделяет их на рынке и делает успешными.

Понимание и определение ключевых компетенций предприятия является важнейшим условием для разработки успешной стратегии и дает возможность:

- 1) наилучшим образом использовать свои ресурсы, концентрируясь на том, что получается лучше всего;
- 2) создавать барьеры на пути проникновения конкурентов на рынке;
- 3) использовать сильные стороны поставщиков;
- 4) сократить риски, уменьшить цикл разработки и вывода на рынки новых товаров (услуг) [Гурков, 2004].

Ключевые компетенции появляются, если предприятия используют свои компетенции и ресурсы более эффективно, чем их конкуренты. Благодаря им предприятие имеет возможность производить такую продукцию, которую покупатели ценят выше, чем продукцию конкурентов. Обеспечивается это за счет лучших знаний, владения информацией, наличия навыков, превосходящих навыки конкурентов, использования новейших технологий, наличия соответствующих взаимоотношений между структурными подразделениями и завоеванной репутации.

Не все конкуренты на рынке отрасли обладают необходимыми ключевыми компетенциями, поэтому результат их деятельности средний или даже ниже среднего уровня, хотя они также обладают ресурсами и общей компетенцией. Общие компетенции – это свойства, подобные навыкам, знаниям, технологиям и отношениям, которые присущи всем конкурентам на рынке одной отрасли.

К.К. Прахалад и Г. Хамел как основатели термина «ключевая компетенция» также выделили основные свойства, которыми должна обладать ключевая (корневая) компетенция.

1. Интеграция навыков как синтез знаний, охватывающий все навыки, имеющиеся в соответствующих производственных отделениях фирмы. Оптимальная степень обобщения обычно дает от пяти до пятнадцати ключевых компетенций.

2. Ценность для потребителя, т. к. ключевая компетенция должна вносить наибольший вклад в воспринимаемую потребителем ценность. Исключением является значительная ценовая выгода для производителя, которая тоже создается ключевыми компетенциями.

3. Дифференциация конкурентов, т. к. не имеет смысла определять компетенцию как ключевую, если она «вездесуща и легко копируется конкурентами»; навыки и умения, составляющие ключевую компетенцию должны быть уникальными и неподражаемыми.

4. Кругозор, т. к. ключевую компетенцию можно использовать для чего-то нового, она должна создавать «трамплин» для прыжка на новые рынки.

5. Сложность, т. к. ключевая компетенция является производной от конфигурации ресурсов, бизнес-процессов и умений.

6. Неосвязаемость, т. к. ключевые компетенции не фигурируют в балансовом отчете и их достаточно трудно идентифицировать.

7. «Неизнашиваемость», т. к. чем больше используется компетенция, тем более совершенной и ценной она становится, хотя со временем она может утратить свое значение.

8. Синергия, т. к. ключевые компетенции, являющиеся совокупностью других компетенций, могут быть использованы для их взаимного усиления [Хамел, Прахалад, 2002].

По мнению А.Б. Идрисова можно выделить внешние и внутренние компетенции, за счет которых и достигается успех предприятия в конкурентной борьбе [Идрисов, 2002] ... «К внутренним и внешним компетенциям компании могут быть отнесены факторы, обеспечивающие существенные конкурентные преимущества, которые невозможно повторить конкурентам. Как правило, это факторы, для создания которых требуется значительный опыт работы в определенной отрасли.

К внешним компетенциям относятся:

1) наличие устойчивых связей с поставщиками и потребителями (агенты, дилеры и дистрибьюторы);

2) возможности лоббирования своих интересов (наличие связей с органами государственного управления);

3) способность обеспечивать финансирование в требуемом объеме, в кратчайшие сроки и по приемлемой цене (наличие устойчивых связей с финансовыми институтами и инвесторами).

К внутренним компетенциям можно отнести следующие:

1) ноу-хау, уникальные технологии, способность создавать конкурентоспособную продукцию;

2) хорошо отработанные и эффективные бизнес-процессы (управление проектами, управление качеством, сбыт, маркетинг, планирование, бюджетирование, мотивация персонала);

3) наличие квалифицированного персонала, который достаточно сложно найти на рынке труда и на подготовку которого требуется значительное время» [там же].

К актуальным компетенциям организации относят следующие: быстрое понимание ситуации («ощущение возможностей и угроз», «понимающее восприятие»), формирование контекста («видение, ценности, миссия»), быстрое реагирование («гибкость», «скорость принятия решений»). Вектор развития данных компетенций организации связан с инновационной вовлеченностью компетентного персонала.

Необходимо отметить, что практически у всех исследователей данной проблематики основополагающим фактором ключевых компетенций всегда являются человеческие ресурсы – персонал организации.

Методология

Методологической и теоретической основой исследования являются:

1) метод монографического кабинетного исследования, позволивший на основе анализа исследований отечественных и зарубежных ученых выявить содержание понятия «ключевые компетенции предприятий» и направления их развития в современных условиях ведения бизнеса; предложить авторскую дефиницию понятия «ключевые компетенции по импортозамещению»;

2) метод комплексного анализа, который позволил охарактеризовать проблемы и направления организации импортозамещения на российских предприятиях в новых условиях ведения бизнеса и сформулировать адекватные им ключевые компетенции по импортозамещению;

3) метод системного анализа, с помощью которого исследованы теоретические основы разработки ключевые компетенции по импортозамещению для российских организаций и предприятий; позволяющие сформулировать направления аудита ключевых компетенции по импортозамещению [Багиев, Кассюра, 2016];

4) концепция рационального поведения рыночных субъектов, принципы которой позволяют выделять актуальные компетенции при изменении условий внешней и внутренней среды и делать выводы о соответствии компетенций по импортозамещению в зависимости от степени решения проблемы импортозамещения в российской экономике.

Результаты

В рамках данной статьи авторы проводят исследование новых возможностей применения компетентностного подхода, фокусируя его на актуальной для российских предприятий задаче импортозамещения. Ключевые компетенции предприятия, рассматриваемые в приложении к организации процесса импортозамещения, имеют специфическое

содержание и состав. Проведенный авторами анализ деятельности промышленных предприятий, участвующих в реализации программ импортозамещения, показал, что для положительного результата участия в таких программах нужен не просто высокий инновационный потенциал. Главным условием является целенаправленная концентрация всех критически важных ресурсов в рамках четко определенных проектов. Предприятие должно быть способно осуществить такую концентрацию. Для оценки этой способности наиболее подходящим инструментом является понятие «ключевые компетенции по импортозамещению».

Ключевые компетенции по импортозамещению – это особые способности предприятий, обеспечивающие аккумуляцию и эффективное использование ими критически важных ресурсов для реализации проектов импортозамещения.

Для того чтобы ключевые компетенции адекватно отражали способности предприятия по реализации проектов импортозамещения, состав компетенций должен отвечать особым требованиям. Критериями выделения ключевых компетенции по импортозамещению из общего состава компетенций предприятия должны быть:

- 1) охват всего комплекса ключевых условий, необходимых для эффективного импортозамещения;
- 2) критически важное значение компетенции для эффективной реализации проектов импортозамещения;
- 3) достаточная верифицируемость компетенции.

В соответствии с этими критериями в составе ключевых компетенции по импортозамещению предприятия можно выделить три группы компетенций:

- 1) технико – технологические компетенции;
- 2) профессионально-кадровые;
- 3) организационно-управленческие.

В состав первой группы следует отнести:

– Технический уровень базового оборудования и основных технологических процессов.

– Наличие каналов доступа к необходимой технической документации и к объектам интеллектуальной собственности (патенты, лицензии, сертификаты, ноу-хау и т. п.).

Вторая группа включает в себя:

- Профессиональные компетенции инженеров.
- Профессиональные компетенции менеджеров (экономистов, юристов, маркетологов, специалистов по закупкам, продажам и т. д.)
- Профессиональные компетенции рабочих.

Третья группа включает в себя:

– Отработанные стандартизированные процессы управления знаниями (KM), управления качеством (TQM), управления затратами (LP), управления ресурсами (ERP).

– Опыт проектного управления.

Практический смысл предлагаемого подхода состоит в том, что, при принятии решений относительно возможных проектов импортозамещения, должен проводиться аудит каждой ключевой компетенции по импортозамещению предприятия с разработкой при необходимости программы действий по развитию имеющихся и восполнению недостающих компетенций.

Для определения технического уровня оборудования целесообразно осуществить технологический аудит, который включает оценку технологического потенциала предприятия. Это дает возможность выявить «узкие» места в техническом оснащении производства и работе оборудования. В результате технического аудита будут выявлены направления рационального распределения финансовых средств и разработаны мероприятия по улучшению технического обеспечения и культуры производства.

Немаловажно оценить информационную обеспеченность организации. В этом случае необходимо проведение аудита информационно-правового обеспечения предприятия. Информационная обеспеченность является одним из мощнейших инструментов, который при правильном использовании может оказывать существенную поддержку бизнесу и деятельности организации.

Включенные во вторую группу профессиональные компетенции должны быть оценены с точки зрения социальной эффективности деятельности организации, оцениваемой в рамках соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития, использования кадрового потенциала и регулирования социально-трудовых отношений. Организационно-кадровый аудит позволяет разработать систему интеграции элементов системы управления персоналом в целом в стратегию развития организации, в том числе системы стимулирования персонала, совершенствовать существующие системы обучения, оценить эффективность проводимого обучения, разработать план адаптации для молодых специалистов и т. д.

Последняя группа компетенций предполагает изучение и проведение аудита системы менеджмента предприятия. Здесь необходима оценка системы менеджмента относительно соответствию международным стандартам, стратегическим целям организации, а также анализ внешней среды, что крайне важно для импортозамещения. Такое исследование поможет выявить системы взаимосвязей в ходе выполнения работ сотрудниками, выявит негативные и позитивные моменты в организации бизнес-процессов на предприятии, определить потенциалы улучшений, которые можно внедрить с минимальными затратами и наиболее рациональным использованием ресурсов.

Аудит ключевых компетенции по импортозамещению и оценка указанных программ дадут возможность принятия обоснованных решений о целесообразности реализации проектов импортозамещения, а также о масштабах, содержании и сроках проведения необходимой работы.

Заключение

В результате проведенного исследования можно сделать вывод, что при организации импортозамещения необходимо предпринимать усилия для поддержания, развития, рационального использования и защиты уникальных ключевых компетенций, свойственных предприятию и проектным группам, осуществляющим управление процессом импортозамещения. Это является основой успешного производства зарубежных аналогов силами российских предприятий и дальнейшего повышения их конкурентоспособности. Одновременно с этим, учитывая сложность процесса импортозамещения, осуществления параллельно нескольких проектов, может быть полезно сотрудничество с другими предприятиями и организациями, которые обладают дополнительным знанием и навыками, что может создать для предприятий важный альтернативный источник стратегического успеха.

Библиография

1. Багиев Г.Л., Кассюра Е.В. К вопросу принятия и использования инноваций в условиях импортозамещения (обзор исследований) // Современный менеджмент: проблемы и перспективы. 2016. С. 316-318.
2. Бодрунов С.Д. Теория и практика импортозамещения: уроки и проблемы. Спб.: ИНИР им. С.Ю.Витте, 2015. 171 с.
3. Волкодавова Е.В, Жабин А.П. Импортозамещение как фактор эффективности деятельности промышленного предприятия в условиях нестабильной экономической среды // Организатор производства. 2016. № 1. С. 54-60.
4. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. М.: ТЕИС, 2004. 239 с.
5. Идрисов А.Б. Стратегия, основанная на ключевых компетенциях и динамических способностях компании // Контроллинг в России. 2002. URL: <http://business-plan.nm.ru/bp/index.htm>.
6. Карсунцева О.В. Российское машиностроение: курс на импортозамещение // Актуальные проблемы экономики и права. 2016. № 1. С. 48-61.
7. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость. СПб.: Питер, 2005. 384 с.
8. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: ЗАО Олимп-бизнес, 2002. 288 с.
9. Цыб С. Доля импорта в стратегических отраслях превысила 80 процентов. 2014. URL: <https://lenta.ru/news/2014/07/10/import/>
10. Яковлев Г.И. Особенности реализации импортозамещающей стратегии в российской промышленности // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2015. № 5 (127). С. 59-64.
11. Andrews K. R. The concept of Corporate Strategy Homewood. IL: Irvin, 1987. 245 p.

Competence approach to the organization of the import substitution process on the Russian industrial enterprises

Aleksandr P. Zhabin

Doctor of Economics, Professor,
Head of Department of management,
Samara State University of Economics,
443090, 141 Sovetskoi Armii st., Samara, Russian Federation;
e-mail: zhabin@sseu.ru

Elena V. Volkodavova

Doctor of Economics, Professor,
Head of Department of management,
Samara State University of Economics,
443090, 141 Sovetskoi Armii st., Samara, Russian Federation;
email: vev.sseu@gmail.com

Ekaterina S. Shatrova

Undergraduate,
Department of management,
Samara State University of Economics,
443090, 141 Sovetskoi Armii st., Samara, Russian Federation;
email: katerina_691@mail.ru

Abstract

The article describes crucial enterprise competencies that refer to import substitution problems solving. The authors characterize the present business conditions in the Russian organizations and enterprises, which determine competences formation of import substitution enterprises. The authors emphasize internal and external competences and highlight crucial competencies of import substitution enterprises. The theory and the author's definition of the term "competence of the enterprise" are formulated. The article proposes criteria for the selection of key competencies for import substitution With regard to Russian enterprises. According to the authors, these criteria include total coverage of the set of key conditions necessary for efficient import substitution; the importance of these competencies for effective implementation of import substitution projects; sufficient verifiability of the competencies. Practical actions for the author's approach to the formation of enterprise competencies and their realization are developed. The authors recommend to carry out the audit each of the key competencies for import

substitution enterprises when making decisions about possible projects of import substitution, and create the action plan for the development of existing competences and completion, if necessary, of missing ones. The article describes possible outcomes of this action plan.

For citation

Zhabin A.P., Volkodavova E.V., Shatrova E.S. (2016) Kompetentnostnyi podkhod k organizatsii protsessa importozameshcheniya na predpriyatiyakh rossiiskoi promyshlennosti [Competence approach to the organization of the import substitution process on the Russian industrial enterprises]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9, pp. 129-140.

Keywords

Import substitution, new business environment, competence approach, enterprise competences, key import substitution competences, audit of key competencies.

References

1. Andrews K.R. (1987) *The concept of corporate strategy*. IL: Irvin.
2. Bagiev G.L., Kassiyura E.V. (2016) K voprosu prinyatiya i ispol'zovaniya innovatsii v usloviyakh importozameshcheniya (obzor issledovaniy) [To the issue of adoption and use of innovations in terms of import substitution (review of research)]. In: *Sbornik statei "Sovremennyyi menedzhment: problemy i perspektivy"* [Collection of articles "Modern management: problems and perspectives"]. Saint Petersburg, pp. 316-318.
3. Bodrunov S.D. (2015) *Teoriya i praktika importozameshcheniya: uroki i problemy* [Theory and practice of import substitution: lessons and challenges]. Saint Petersburg: Institute of New Industrial Development named by S.Y. Witte.
4. Gurkov I.B. (2004) *Strategicheskii menedzhment organizatsii* [Strategic management of an enterprise]: Moscow: TEIS Publ.
5. Hamel G., Prahalad K. (1994) *Competing for the future: breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press. (In Russ. ed.: Hamel G, Prahalad K. (2002) Konkuriруя za budushchee. Sozdanie rynkov zavtrashnego dnya. Moscow: Olympus-business Publ.
6. Hamel G., Prahalad C.K., Thomas H., O'Neal D. (eds.) (1999) *Strategic flexibility: managing in a turbulent environment*. Wiley. |(In Russ. ed.: Khemel G., Prakhald K., Tomas G., O'Nil D. (2005) Strategicheskaya gibkost'. Menedzhment v usloviyakh nestabil'nosti. Saint Petersburg: Piter Publ.
7. Idrisov A.B. (2002) Strategiya, osnovannaya na klyuchevykh kompetentsiyakh i dinamicheskikh sposobnostyakh kompanii [A strategy based on core competencies and dynamic ca-

-
- pabilities of the company]. *Kontrolling v Rossii* [Controlling in Russia], 1. Available at: <http://business-plan.nm.ru/bp/index.htm> [Accessed 07/05/16].
8. Karsuntseva O.V. (2016) Rossiiskoe mashinostroenie: kurs na importozameshchenie [Russian machine-building: course to import substitution]. *Aktual'nye problemy ekonomiki i prava* [Actual problems of economics and law], 1, pp. 48-61
 9. Tsyb S. *Dolya importa v strategicheskikh otraslyakh prevysila 80 protsentov* [Share of imports in strategic industries exceeded 80 percent] (2014). Available at: <https://lenta.ru/news/2014/07/10/import/> [Accessed 07/05/16].
 10. Volkodavova E.V, Zhabin A.P. (2016) Importozameshchenie kak faktor effektivnosti deyatel'nosti promyshlennogo predpriyatiya v usloviyakh nestabil'noi ekonomicheskoi sredy [Import substitution as a factor of efficiency of industrial corporate activity in conditions of instable economic environment]. *Organizator proizvodstva* [Organizer of production], 1, pp. 54-60.
 11. Yakovlev G.I. (2015) Osobennosti realizatsii importozameshchayushchei strategii v rossiiskoi promyshlennosti [Peculiarities of implementation of the import substitution strategy in the Russian industry]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of Samara State University of Economics], 5 (127), pp. 59-64.