

Развитие человеческого капитала как основа конкурентного преимущества: вызовы для российских компаний

© 2016 Пшеничный Сергей Павлович

© 2016 Мигукина Наталья Эдуардовна

© 2016 Фатхуллин Альберт Рашитович

Казанский (Приволжский) федеральный университет
420008, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Кремлевская, д. 18
E-mail: Sergey_Pshenichniy_Kpfu@mail.ru, migukina@mail.ru

Проанализированы мировые тренды управления человеческим капиталом, актуальные для получения конкурентных преимуществ. Выявлены проблемы развития человеческого капитала, и предложены подходы к формированию конкурентных преимуществ, актуальные для российских компаний.

Ключевые слова: управление человеческим капиталом, конкурентные преимущества, инновации, теория поколений, интеллектуальное лидерство.

В современном мире важными понятиями, лежащими в основе разработки стратегических планов развития компаний, являются конкурентное преимущество и факторы, его формирующие. Существующие подходы к анализу конкурентных преимуществ разделяют их на основе преобладающего ресурса, формирующего основу превосходства или уровня экономической системы, на котором данные преимущества проявляются. Приверженцы первого подхода классифицируют преимущества следующим образом: демографические и социально-экономические, природно-климатические и географические, политические и нормативно-правовые, материальные и нематериальные¹. Во втором варианте выделяют преимущества микро-, мезо- и макроуровня.

Особняком стоят работы Г. Хамела и К. Прахалада, которые ставят во главу угла способность предвидеть новую реальность и тенденции развития отрасли, техники и технологий, создавать рынки будущего и доминировать на них. Авторы теории называют данные конкурентные преимущества “интеллектуальным лидерством”², которое является результатом эффективного управления человеческим капиталом. Среди компаний, занимающих ведущие позиции на рынке за счет применения в управлении принципов интеллектуального лидерства, необходимо выделить такие корпорации, как Microsoft, SpaceX, Walmart, Fujitsu, Komatsu, NEC, “Сбербанк” (см. таблицу).

Общей характеристикой всех рассмотренных компаний является стремление к тому, чтобы сотрудники “видели” дальше, чем традиционные администраторы бизнеса. Некоторые из обозначенных компаний были признаны лидерами еще

в работах Г. Хамела и К. Прахалада и сохранили свои позиции до настоящего времени. Стремление к получению конкурентных преимуществ на основе принципов интеллектуального лидерства становится доминирующим трендом в компаниях по всему миру. Согласно результатам исследования “Мировые тенденции в сфере человеческого капитала за 2016 год: новая организация, отличия в проектировании”, проведенного компанией “Делойт”, почти половина респондентов (45 %) заявили о запуске (39 %) или планировании (6 %) процесса реструктуризации бизнес-процессов с целью повышения эффективности использования человеческого капитала³. Потенциал для увеличения прибыли, внедрения инноваций и приобретения конкурентных преимуществ, по мнению руководителей компаний, заключается в построении новых моделей управления, усилении командного взаимодействия и создании синергетического эффекта.

Суть модернизации организационной структуры компании видят в переходе от иерархических функциональных бизнес-моделей к многофункциональным командам, созданным по сетевому принципу. Также изменение подходов к управлению человеческим капиталом в современных компаниях характеризуется активной разработкой стратегий, ориентированных на сотрудников. Перечисленные подходы, по мнению исследователей, позволяют организации стать более активной и нацеленной на совместную работу по достижению стратегических целей⁴.

Специфичность управления человеческим капиталом в современных организациях определяется наличием существенных различий в по-

**Особенности управления человеческим капиталом в компаниях,
обладающих конкурентными преимуществами на рынке**

Компания	Ключевое конкурентное преимущество	Стратегия управления человеческим капиталом
Microsoft	Лидер рынка облачных сервисов	Приоритетом является построение эффективной корпоративной культуры, развивающей нестандартное мышление у сотрудников
Space X	Единственная в мире частная компания, разрабатывающая и выпускающая современные ракеты и космические аппараты с целью предоставить возможность жить на других планетах	Стратегия по управлению персоналом базируется на найме и развитии наиболее талантливых сотрудников, создании эффективных команд и формировании корпоративной культуры
Walmart	Предоставляет высокое качество обслуживания и возможность приобретать семьям по всему миру широкий ассортимент товаров по низким ценам каждый день	Одним из основных направлений является формирование корпоративной культуры, основанной на принципах инновационности, уважения личности, стремления к совершенству и клиентоориентированности
Fujitsu	Предоставление полного спектра технологических продуктов, решений и услуг по созданию ИТ-инфраструктуры в более чем 100 странах мира	Приоритетом компании является развитие у сотрудников динамичности и быстрой реакции на изменения, стремления к развитию и достижению новых целей, честности, открытости и ответственности
Komatsu	Производство качественной дорожно-строительной, горнодобывающей и складской техники, основанное на инновациях, развитии существующих предприятий, сокращении производственных и управленческих затрат	Стратегия работы с персоналом направлена на интеграцию бизнес-процессов между подразделениями внутри компании, а также между компанией и партнерами при клиентоориентированном подходе
NEC	Предоставление ИТ-сервисов для развития информационного общества на основе сочетания интересов различных общественных групп	Компания развивает инновационную среду, способствующую реализации потенциала каждого и повышению уровня экспертизы сотрудников
ПАО "Сбербанк"	Разработка и внедрение инновационных и удобных для пользователей ИТ-продуктов в банковском секторе	Политика управления персоналом ориентирована на формирование лидерских качеств, умение отбирать таланты и развивать их

Примечание. Составлено авторами.

ведении работников, представляющих разные возрастные категории. На рынке труда наращивают свое присутствие представители поколения Y (1984-2000 годы рождения), ориентированные на собственное развитие, в то время как представители поколения X (1963-1984 годы рождения), работающие с ними, во главу угла ставят коллектив⁵. Различия в ценностях существенным образом влияют на характер отношений между работодателем и сотрудником и формируют новый социальный контракт, обусловленный потребностями в быстром карьерном росте и гибком рабочем графике. В качестве перспективных направлений, связанных с формированием конкурентных преимуществ, компании выделяют повышение вовлеченности сотрудников, развитие корпоративной культуры, маркетинг персонала и обучение специалистов в целях повышения производительности их труда и снижения стресса, в том числе с использованием методологии открытого обучения.

В результате SWOT-анализа, проведенного нами, был выделен ряд аспектов, определяющих вызовы для российских компаний в сфере управления человеческим капиталом (см. рисунок).

В качестве главной проблемы необходимо отметить значительное преобладание “слабых сторон”, среди которых: государственный патернализм, асимметрия в распространении человеческого капитала по территории страны и его низкая мобильность, несовершенство системы регулирования прав интеллектуальной собственности, а также невостребованность внутренним рынком результатов интеллектуального труда вкупе с низким уровнем идей для стартапов. Выявленные тенденции указывают на то, что проблемы носят преимущественно институциональный характер.

Преобладание “слабых сторон” является существенным препятствием для развития человеческого капитала внутри страны и становится важным фактором, способствующим активизации процесса “утечки умов”.

Нами также установлено наличие двух полярных групп, к которым относятся субъекты российской экономики. С одной стороны, на российском рынке присутствуют компании, управление человеческим капиталом в которых во многом соответствует мировым тенденциям. Большая часть таких компаний реализует свои ключевые конкурентные преимущества на осно-

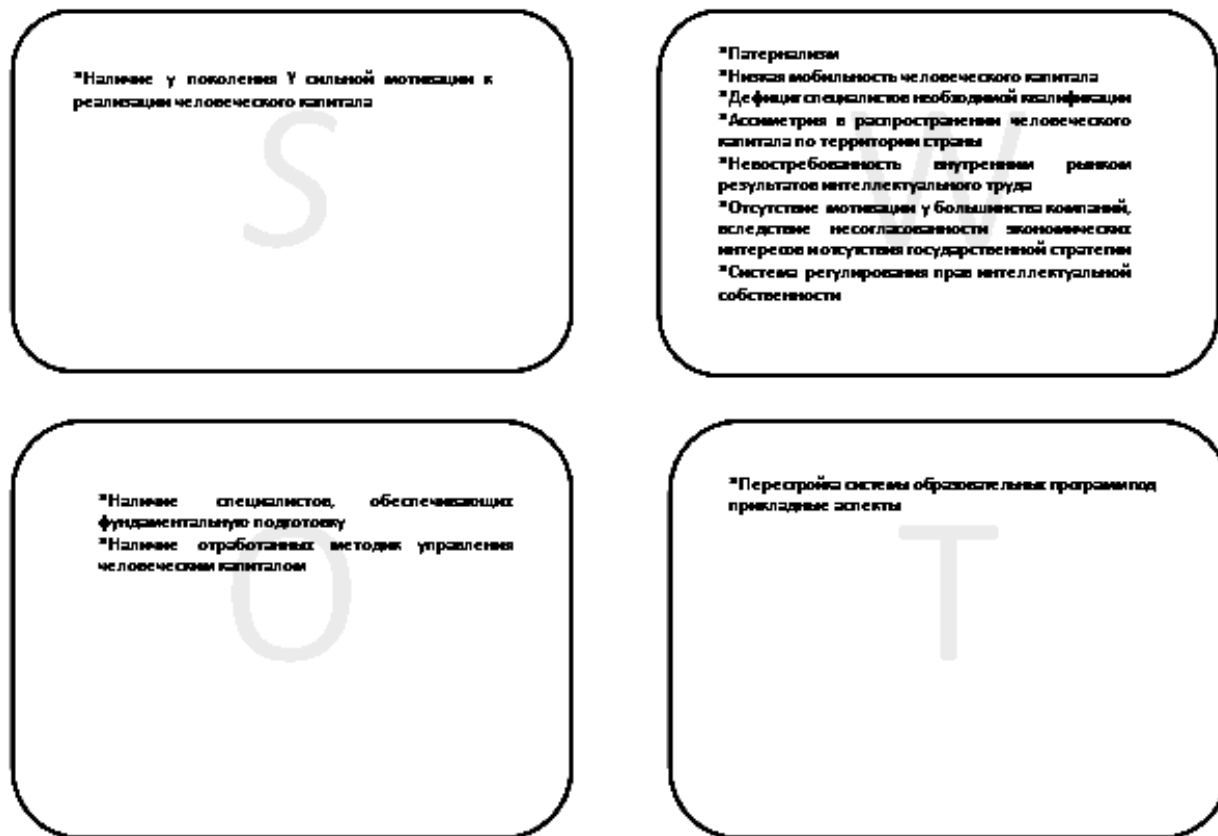


Рис. SWOT-анализ в сфере управления человеческим капиталом в Российской Федерации

Примечание. Составлено авторами.

ве принципов интеллектуального лидерства. Для данной группы компаний получение конкурентного преимущества и эффективное управление человеческим капиталом с использованием его “инновационных” элементов являются жизненной необходимостью в связи с высокой конкуренцией на перечисленных рынках. С точки зрения сотрудников данных компаний, успешность организации позволяет им реализовать свой потенциал. Вторую группу представляют компании, где управление человеческими ресурсами ведется неэффективно. Как правило, это компании госсектора либо компании с государственным капиталом. Такая специфика связана как с идеологией принятия управленческих решений, когда важными являются исполнительские качества и “неинновационные” элементы человеческого капитала, так и с низким уровнем диверсификации российской экономики. Первый фактор приводит к невозможности формировать рынки будущего и доминировать на них, а второй - к невостребованности результатов интеллектуального труда и гораздо меньшему объему внутреннего рынка инноваций. В России доля компаний, относящихся к данной группе, является значительной и составляет более 90 %⁶.

Проведенный анализ позволяет предложить следующие направления действий, связанных с повышением эффективности использования человеческого капитала в российских компаниях.

Во-первых, абсолютно необходимым шагом является разработка государственной стратегии по развитию институтов, ответственных за создание нового знания и занимающих доминирующее положение в системе инновационного развития и изменения экономического мышления. Стратегия развития институтов должна предусматривать формирование системы экономических отношений, учитывающих интересы всех участвующих сторон: государства, заказчиков, инвесторов, образовательных площадок, инноваторов. Таким образом, возможно достижение взаимопонимания между сторонами и предотвращение возможных конфликтов, связанных с антагонистичностью экономических интересов. Каждый из участников осознает выгоды от исполнения обязанностей по социальному контракту. Принципы взаимодействия субъектов в рамках национальной инновационной системы подробно описаны в работах, посвященных разработке теории “тройной спирали”⁷. Важной составляющей такой системы в условиях российской экономики будет являть-

ся участие в проектах Российского фонда прямых инвестиций, привлечение частного финансирования и повышение качества экспертизы инновационных проектов.

Изменение экономического мышления в целях использования человеческого капитала как основы формирования конкурентных преимуществ заключается, по нашему мнению, в открытости участников процесса изменениям, трансформации мотивационной системы, создании условий для быстрого обмена знаниями, их коллективного накопления, сокращения времени на овладение новыми знаниями, повышения производительности.

Во-вторых, необходимо совершенствовать систему защиты прав на интеллектуальную собственность, в том числе на продукты и технологии, являющиеся результатом реализации проектов междисциплинарного характера. Несовершенство данной системы представляет значительное ограничение для развития интеллектуального потенциала экономики⁸. Кроме того, существует потребность в формировании механизмов передачи прав на интеллектуальную собственность от автора изобретения иным субъектам. В условиях развития инноваций максимальная скорость распространения информации является решающим фактором обеспечения конкурентных преимуществ. Выстраивание механизмов управления правами на интеллектуальную собственность отвечает потребностям представителей поколения Y, направленных на быстрое получение видимых результатов от своей деятельности. Указанный процесс соответствует потребностям и других субъектов экономической системы, поскольку молодежь является основной движущей силой инновационного процесса.

В-третьих, необходимо создать и развивать базу новых технологий и кадрового обеспечения процессов развития человеческого капитала в целях качественной реализации инновационных проектов⁹. Важным направлением этой деятельности развития человеческого капитала является создание целостной системы обучения и повышения квалификации участников национальной инновационной системы. Эффективным инструментом управления процессом передачи знаний между участниками инновационного проекта служит создание интеллектуальных групп на базе университетов. Участники неформальных групп, как правило, легче сотрудничают друг с

другом и проявляют большую инициативу по передаче знания и опыта группе. Формирование таких социальных взаимодействий позволяет проектам быстрее развиваться и своевременно реагировать на изменение внешней среды в условиях жесткой конкуренции.

Реализация указанных шагов позволит, по нашему мнению, создать качественно иные связи между бизнесом, учеными и пользователями инноваций. Фактически это означает изменение экономической культуры в части ее направленности на создание инновационных продуктов для отраслей экономики и формирование конкурентных преимуществ на основе эффективного управления человеческим капиталом, что является наиболее точным ответом на вызовы современной экономики.

¹ Селюков М.В., Шальгина Н.П., Савенкова И.В. Исследование подходов к классификации конкурентных преимуществ рыночных субъектов хозяйствования // *Фундаментальные исследования*. 2011. □ 8 (ч. 2). С. 449-454.

² Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. Москва, 2014. С. 93.

³ Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design (2016). Deloitte University Press, p. 4.

⁴ Фролова М.В., Ишкильдина С.А. Критерии оценки эффективности управления кросс-функциональными командами // *Экономические науки*. 2016. □ 3 (136). С. 38-41.

⁵ Шамис Е. Теория поколений, или откуда берутся ценности // *Harvard Business Review Россия*. URL: <http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/sotsialnaya-otvetstvennost/p11078>.

⁶ Основные показатели инновационной деятельности. Инновационная активность организаций // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/nauka/innov-n1.xls.

⁷ См.: Михайлов В.Н. Методические подходы к созданию регионального центра взаимодействия “власть-бизнес-наука” в контексте модели “тройной спирали” // *Вестник университета (Государственный университет управления)*. 2016. □ 10. С. 37-40.

⁸ Юрков Д.В., Колесникова Ю.С. Оценка объемов интеллектуальной миграции // *Вопросы экономики и права*. 2015. □ 6 (84). С. 66-68.

⁹ Фахрутдинова Е.В. Человеческий капитал в Республике Татарстан: динамика развития // *Вопросы экономики и права*. 2013. □ 6 (103). С. 121-124.

Поступила в редакцию 06.11.2016 г.