

Компетентность управленческих кадров в коммерциализации высокотехнологичной продукции (реальность и возможности)

М. В. Акульчева, О. В. Седова

Национальный исследовательский университет «МИЭТ»

На основе рыночных исследований, проведенных авторами на высокотехнологичных предприятиях — участниках деловых сетей Зеленограда в рамках реализации федеральной целевой программы «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России», рассматриваются актуальные вопросы анализа компетентности управленческих кадров в области знания и навыков применения инструментов и механизмов маркетинга и логистики и определяется потребность в ее повышении при коммерциализации высокотехнологичной продукции.

Ключевые слова: компетентность; управленческие кадры; высокотехнологичное предприятие; деловые сети; рыночные исследования.

Современный этап развития общества характеризуется ускорением научно-технического прогресса, что способствует росту скорости обновлений и активизации инновационной деятельности [1]. Вместе с тем большая продолжительность работ в цепи НИОКР — производство приводит к замедлению темпов обновления продукции и утрате адаптивности к рыночным потребностям (рис. 1) [2].

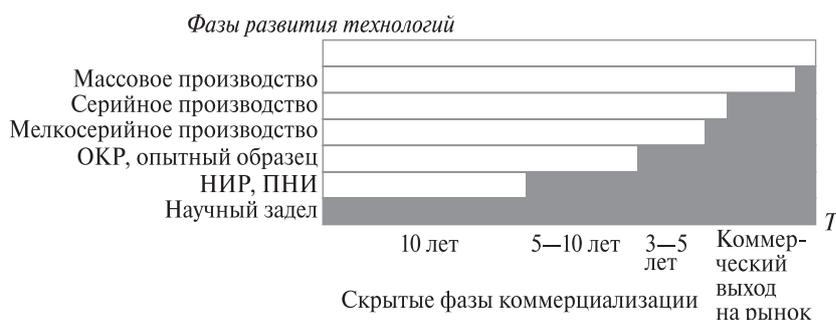


Рис. 1. Длительность фаз коммерциализации объекта в РФ

В сложившихся условиях завоевание и удержание как отдельным предприятием, так и всей страной лидирующих конкурентных позиций на мировой арене зависит от скорости превращения нового знания в продуктовые или технологические нововведения.

Сокращение времени коммерциализации в фазе выхода разработанной продукции на рынок (рис. 1) во многом зависит от знаний и навыков управленческих кадров и их соответствия современным требованиям ведения бизнеса. Потребность

в повышении компетентности кадров особенно остро ощущается по мере освоения новой продукции: увеличение числа структурных подразделений и вызванное им снижение скорости принятия решений обуславливают необходимость изменить уровень квалификации персонала. В связи с этим становится актуальным определение реального уровня компетентности управленческих кадров, занимающихся коммерциализацией высокотехнологичной продукции, и возможностей его повышения.

Прежде всего необходимо обеспечить соответствие уровня кадровой составляющей темпам организационного развития бизнеса.

В рамках участия в федеральной целевой программе «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» (государственный контракт № 14.740.11.0220) авторы провели рыночные исследования компетентности работающих и потенциальных сотрудников высокотехнологичных предприятий, являющихся участниками деловых сетей Зеленограда, в области знания и навыков применения инструментов и механизмов *маркетинга* и *логистики*. На рис. 2 представлен алгоритм анализа компетентности управленческих кадров (авторские исследования послужили инструментом выполнения блоков 3 и 5).

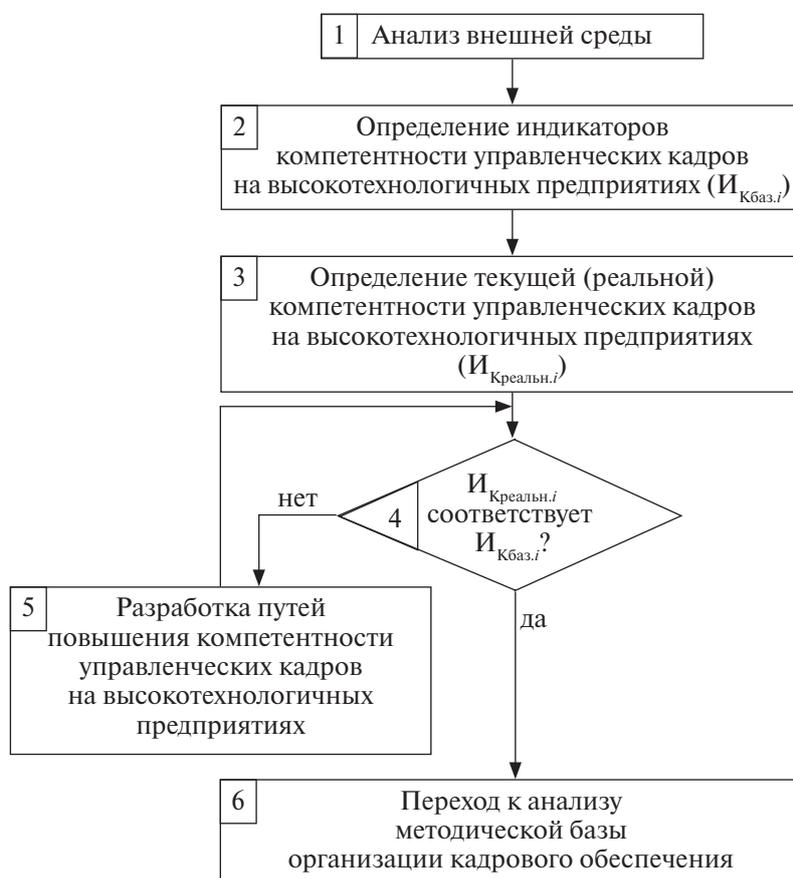


Рис. 2. Алгоритм анализа компетентности управленческих кадров

Сбор и анализ первичной информации проведены посредством опроса целевой аудитории методом анкетирования. Применялись открытые и закрытые вопросы, в том числе альтернативные (ответ «да» или «нет»); с выборочным ответом (нужный отмечается определенным знаком); с использованием порядковых шкал и шкалы постоянной суммы. Форма проведения опроса — письменное заполнение анкеты (рейтинг опроса составил 83 %).

В первой части исследования выявлялась *маркетинговая* компетентность управленческих кадров высокотехнологичных предприятий Зеленограда. В целях интерпретации результатов опроса по каждому из инструментов и механизмов маркетинга были определены выраженная в процентах частота выбора респондентами каждого из ответов, а также мода и медиана (см. табл.).

Под модой, как известно, подразумевается наиболее часто встречающееся значение (в данном случае наибольшая частота выбора ответа на каждый из вопросов), под медианой — значение, ниже которого лежат 50 % наблюдений.

**Частота выбора вариантов ответов, отражающая уровень знания
и степень использования респондентами инструментов и механизмов маркетинга**

Инструменты и механизмы	Ответы, %				
	Не знаком(а)	Слышал(а), но не знаю сущности	Знаком(а), но не использую из-за отсутствия механизмов	Знаком(а) и частично использую	Использую, но требуется развитие
Методы холистического маркетинга	81 мода, медиана	15	3	0	2
Методы латерального маркетинга	79 мода, медиана	16	3	0	2
Методы выбора варианта построения системы сервисного обслуживания	39 мода	34 медиана	14	8	4
Маркетинг взаимодействия как метод коммерциализации	42 мода	29 медиана	15	8	5
Аутсорсинг	31 мода	29 медиана	22	11	7
Методы формирования устойчивого имиджа компании	17	23	28 мода, медиана	26	6
Франчайзинг	27	2%	44 мода, медиана	6	3
Метод провокационного маркетинга	32	35 мода, медиана	24	6	3
Механизм определения эффективности маркетинговых мероприятий	29	29 медиана	25	11	6

Инструменты и механизмы	Ответы, %				
	Не знаком(а)	Слышал(а), но не знаю сущности	Знаком(а), но не использую из-за отсутствия механизмов	Знаком(а) и частично использую	Использую, но требуется развитие
Интегрированные, вертикально и горизонтально интегрированные методы распределения	59 мода, медиана	20	11	7	3
Метод расчета бюджета маркетинга	37 мода	28 медиана	17	11	7
Механизм управления маркетинговой активностью компании	35 мода	25 медиана	21	15	4
Методы бенчмаркинга	63 мода, медиана	25	10	0	3

Из таблицы видно, что практически по всем элементам столбца «Инструменты и механизмы» мода и медиана соответствуют первым двум вариантам ответа: «Не знаком(а)» и «Слышал(а), но не знаю сущности». Частота их выбора респондентами составляет более 50 % (58—96 %), исключение — два элемента: «Франчайзинг» и «Методы формирования устойчивого имиджа компании» (мода и медиана по ним соответствуют варианту «Знаком(а), но не использую из-за отсутствия механизмов»), при этом о последнем из них опрошенные чаще всего говорили: «Знаком(а) и частично использую» и «Использую, но требуется развитие» (в совокупности эти варианты составили 32 %). По степени возрастания их знания респондентами можно проранжировать инструменты и механизмы маркетинга в следующем порядке:

- 1) методы холистического маркетинга;
- 2) методы латерального маркетинга;
- 3) методы бенчмаркинга;
- 4) интегрированные, вертикально и горизонтально интегрированные методы распределения;
- 5) методы выбора варианта построения системы сервисного обслуживания;
- 6) маркетинг взаимодействия как метод коммерциализации;
- 7) метод провокационного маркетинга;
- 8) метод расчета бюджета маркетинга;
- 9) аутсорсинг;
- 10) механизм управления маркетинговой активностью компании;
- 11) механизм определения эффективности маркетинговых мероприятий;
- 12) франчайзинг;
- 13) методы формирования устойчивого имиджа компании.

Результаты изучения компетентности управленческих кадров высокотехнологичных предприятий в области знания и навыков применения инструментов и механизмов *логистики* отображены на рис. 3.

Анализ показал, что в 6 из 11 случаев мода и медиана соответствуют варианту ответа «Слышал(а), но не знаю сущности», в 4 из 11 — варианту «Не знаком(а)» и только по вопросу «Модели управления запасами» мода и медиана соответствуют варианту ответа «Знаком(а), но не использую из-за отсутствия механизмов». Частота выбора респондентами ответов «Не знаком(а)» и «Слышал(а), но не знаю сущности» составляет более 50 % (41—84 %), ответов «Знаком(а) и частично использую» и «Использую, но требуется развитие» — в среднем 11 % (4—17 %).

По степени возрастания их знания респондентами можно проранжировать инструменты и механизмы логистики следующим образом:

- 1) модель типового профиля интеграции деятельности фирмы в логистической системе;
- 2) методы учета дистанции интересов партнеров при решении логистических задач;
- 3) механизм уровневой интеграции логистических систем;
- 4) принципы обеспечения гармоничности производства и сбыта и возможности их учета в логистических системах;
- 5) реализация принципов аутсорсинга в логистических системах;
- 6) формирование логистических систем в условиях высокотехнологичного производства;
- 7) учет межотраслевых взаимодействий при формировании цепи поставок;
- 8) особенности управления запасами в условиях сетевой конкуренции;
- 9) механизм формирования клиентоориентированных структур;
- 10) управление рисками в логистических системах;
- 11) модели управления запасами.

Определено, что в повышении компетентности в области маркетинга и логистики заинтересованы более 80 % респондентов, при этом наибольшее предпочтение отдано курсам повышения квалификации (более 70 % респондентов). Рассматривались и другие форматы получения новых знаний и навыков: курсы переподготовки кадров, обучение в аспирантуре и магистратуре.

Приоритеты форм получения знаний и навыков в целях повышения компетентности в области маркетинга и логистики, выявленные в результате исследования, отражены на рис. 4.

Опрошенные высказали следующие основные рекомендации и пожелания по организации дообучения: предпочтительная форма подачи материала — тренинги по коммуникациям; наиболее актуально привлечь к учебному процессу представителей бизнес-структур, имеющих положительный опыт коммерциализации наукоемких разработок; есть потребность в других знаниях (финансовый анализ, аналитика в экономике, тайм-менеджмент; как управлять персоналом с целью улучшить работоспособность; бухгалтерский учет; принципы отчетности перед инвесторами).

Опыт показал, что организация и проведение исследований в высокотехнологичном секторе деятельности (на примере ИТК «Зеленоград») имеют ряд особенностей.

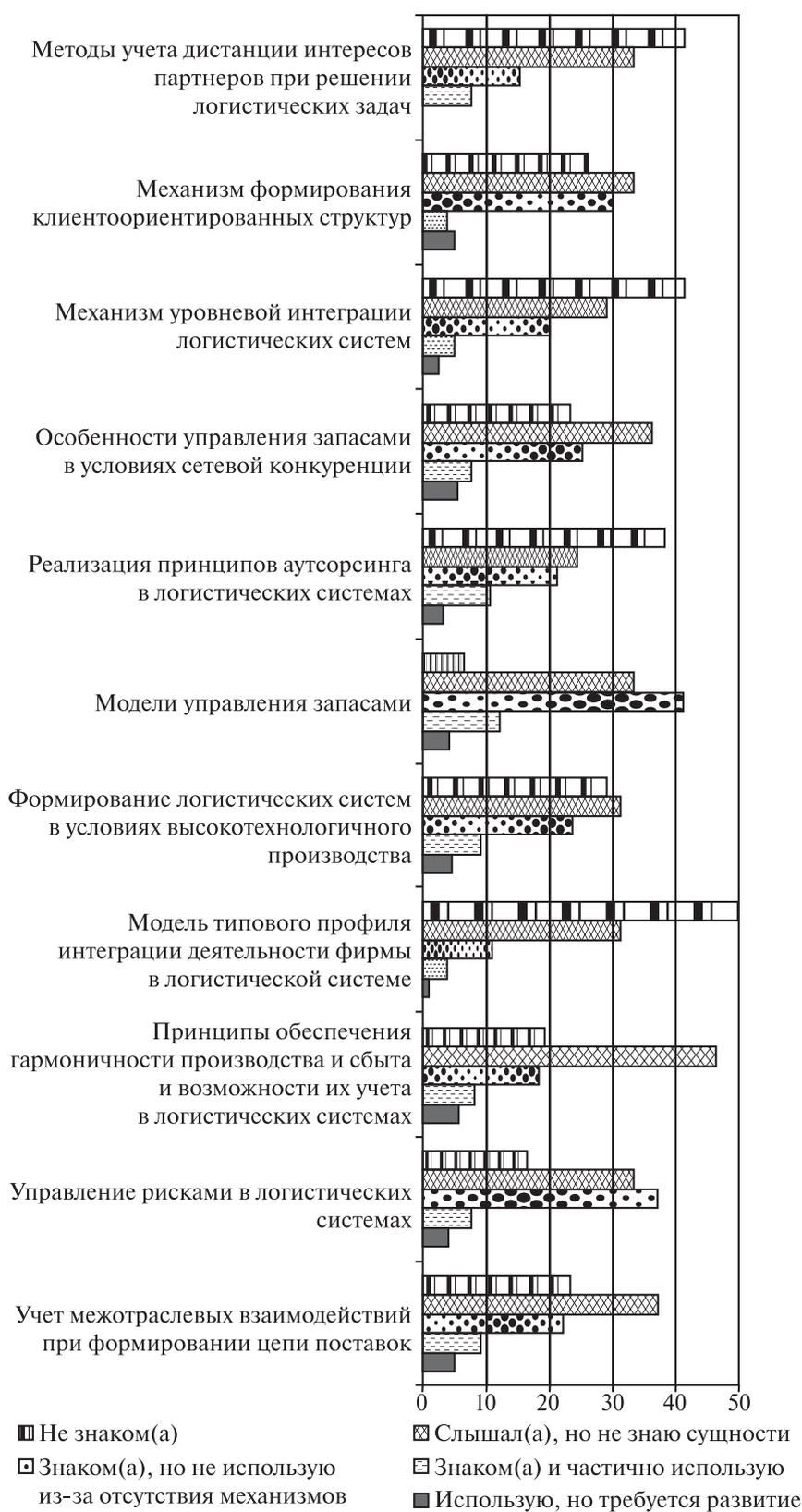


Рис. 3. Уровень знаний и степень использования респондентами инструментов и механизмов логистики, %



Рис. 4. Выбор респондентами соотношения форм получения дополнительных знаний

Как правило, для высокотехнологичного рынка не разработаны типовые аналитические проекты, статистическая информация часто представлена в небольшом количестве или отсутствует.

Обзоры рынка высоких технологий нередко отличает узконаправленный характер и небольшое количество рассматриваемых субъектов. В данной сфере бизнеса высока потребность в экспертных оценках и вторичных данных, поэтому маркетинговые исследования базируются в основном на последних, а первичную информацию собирают преимущественно с целью определить отношение к продукции организаций-покупателей и мотивы ее приобретения.

Границы рынка для ИТК «Зеленоград» определены еще нечетко, а конкурентные угрозы могут исходить из совершенно разных направлений. Технологическая неопределенность неизменно высока, конкуренты и новые участники постоянно появляются и исчезают. Деление на секторы или рыночные сегменты еще не устоялось: происходит либо перегруппировка сегментов и образование нового базового рынка высоких технологий кластера, либо дробление традиционного рынка на узкоспециализированные сегменты. Данные особенности наукоемких и высокотехнологичных отраслей требуют от процесса создания новых изделий быстрых и гибких разработок, тесного взаимодействия с покупателями и постоянного исследования технологической среды. Следовательно, грамотное использование инструментов и механизмов маркетинга и логистики наиболее важно для обеспечения конкурентоспособности продукции в инновационной деятельности.

В условиях высокотехнологичного производства для решения задач ускорения диффузии инноваций необходима подготовка персонала к эффективной работе как внутри деловых сетей, являющихся самыми устойчивыми структурами бизнеса, так и за их пределами. Территориальное ограничение деловой сети, с одной стороны, замедляет диффузию знаний из внешней среды (что потенциально грозит дисбалансом требуемой и реальной компетентности кадров), с другой — может способствовать ускорению диагностики текущего уровня компетентности кадров и определения возможностей его повышения путем своевременной реализации соответствующих мероприятий.

Проведенные исследования позволили не только выявить узкие места кадровой политики высокотехнологичных предприятий, но и спрогнозировать возможные проблемные зоны и способы их ликвидации в будущем. Исходя из них, предприятия получают возможность своевременно реагировать на проблемы кадрового обеспечения.

Предложенные направления, формы и форматы повышения компетентности управленческих кадров высокотехнологичных предприятий, учитывающие требования внешней среды и согласованные с пожеланиями респондентов, будут содействовать росту конкурентоспособности участников деловой сети.

Система взаимодействия субъектов деловой сети предполагает обмен информацией, знаниями и опытом между отдельными ее элементами, поэтому повышение компетентности каждого из участников будет способствовать усилению конкурентных преимуществ всей деловой сети и устойчивости бизнеса в целом.

Литература

1. *Моисеева Н. К., Седова О. В.* Маркетинговые отношения на основе разности потенциалов партнеров // Маркетинг. 2011. № 5 (120). С. 37—54.
2. *Азоев Г. Л.* Маркетинговый анализ рынков нанопродуктов (результаты аналитического проекта) // Маркетинг. 2009. № 5 (108). С. 3—23.

Акульчева Маргарита Викторовна — аспирантка, преподаватель кафедры маркетинга и управления проектами (МиУП) МИЭТ. E-mail: fmr@miec.ru

Седова Ольга Валерьевна — кандидат экономических наук, доцент кафедры МиУП МИЭТ, заместитель начальника Центра коммерциализации и трансфера технологий МИЭТа. E-mail: sedova@unicm.ru