

Ключевые компетенции как основа управления конкурентоспособностью хозяйствующих субъектов

О.Е. Устинова,

канд. экон. наук, доцент кафедры гражданско-правовых дисциплин, Московская академия Следственного комитета Российской Федерации (e-mail: olga.e.ustinova@yandex.ru)

Аннотация. Статья раскрывает ключевые компетенции хозяйствующих субъектов как основы управления их конкурентоспособностью. Рассмотрены факторы, оказывающие влияние на этапы процесса формирования конкурентной стратегии организации на основе ключевых компетенций. Ключевые компетенции в управлении конкурентоспособностью рассмотрены на основе комплексного подхода, базирующегося на синтезе теорий стратегического менеджмента и маркетинга, управления инновационной деятельностью и качеством, организационного развития.

Abstract. The article reveals the key competencies of economic entities as the basis for managing their competitiveness. Factors affecting the stages of the process of forming a competitive strategy of the organization on the basis of key competencies are considered. Key competences in the management of competitiveness are considered on the basis of an integrated approach based on the synthesis of theories of strategic management and marketing, management of innovation and quality, organizational development.

Ключевые слова: *ключевые компетенции, устойчивые конкурентные преимущества, конкурентоспособность, управление конкурентоспособностью.*

Keywords: *key competences, sustainable competitive advantages, competitiveness, competitiveness management.*

В современных условиях функционирования хозяйствующих субъектов, а также наличия кризисных явлений как в российской экономике, так и в мировом экономическом пространстве существует весьма актуальная проблема формирования конкурентной стратегии и повышения конкурентоспособности компаний. При этом конкурентоспособность рассматривается как универсальное понятие, используемое не только в отношении продукции, организации, корпорации, отрасли, но и экономики страны в целом. Для того, чтобы занимать устойчивые позиции на рынке, организациям различных отраслей приходится обращать внимание на широкое использование инновационного потенциала, активизацию инновационной деятельности и усилению конкурентных преимуществ. В этой связи инновациям посвящено много трудов зарубежных и отечественных авторов и уделяется особое внимание, учитывая функцию функционирования компаний в условиях конкурентной среды. В работах исследователей их рассматривают как новые реализованные и сформированные в виде продукта знания, подтверждающие особую роль новых технологических решений, интеллектуального потенциала и компетенций в достижении целей дальнейшего развития. Всестороннее распространение и активное использование современных инновационных технологий и технологических новшеств в бизнес-среде способствует формированию рынка инновационных продуктов и, как следствие, становятся основой для решения противоречий и проблем, возникающих перед российскими компаниями. Таким образом, появляется необходимость формирования иных подходов к управлению конкурентоспособностью, а также поиска новых направлений для развития российского бизнес-сообщества, в части инновационного рыночного потенциала. Та-

ким образом, обоснованно возникает проблема изучения влияния ключевых компетенций на конкурентоспособность компаний.

С появлением новой концепции управления, нашедшей свое отражение в работах Г. Хамела и К. К. Прахалада, был обозначен новый востребованный подход в управлении организациями. В этих исследованиях была озвучена и получена достаточную известность в научных кругах категория «ключевые компетенции». В этот период, в условиях обострения конкурентной борьбы, особую актуальность приобретают компетенции как важнейший фактор инновационного развития и перехода хозяйствующих субъектов на новый качественный уровень. В связи с чем, компетенции на уровне организации становятся фундаментом устойчивых конкурентных преимуществ. Интеграционные процессы в сфере инновационных технологий, актуализация квалификации рабочей силы к требованиям, существующим на рынке, развитие творческих способностей сотрудников компаний становятся важнейшим стимулом их экономического развития.

В современной литературе довольно часто термин «ключевая компетенция» используется в разных интерпретациях. Так, «компетенция» зачастую применяется наряду с понятием «способность» и подвергается рассмотрению с точки зрения возможности организации к достижению определенных целей. В этой связи компетенции выступают как особая форма ресурсов организации, отличающиеся свойством потери своей значимости, если ими не пользоваться и, наоборот, сохранение и увеличение своей стоимости при их активном использовании. При этом они могут быть задействованы одновременно в нескольких сферах функционирования и представляют собой нечто большее, чем простая сово-

купность компонентов организационной системы. Их практически невозможно имитировать, так как они формируют конечную стоимость, одновременно являясь входными и выходными элементами этого процесса и имеющие непосредственную связь с человеческими ресурсами компании.

Нельзя не отметить и другие концепции, появившиеся в начале 1990-х гг., в частности концепцию ключевых факторов успеха и динамических организационных способностей (Д. Тис), которые находятся в тесной взаимосвязи с концепцией ключевых компетенций. Эти теоретические направления развили ресурсный подход в стратегическом менеджменте. Главное их отличие заключается в содержании ключевых компетенций как нематериального капитала организации, представленный на организационном, человеческом и рыночном уровнях. Важно, в связи с этим, при этом подчеркнуть, что именно динамические организационные особенности определяют проактивный подход в формировании стратегии развития компаний. На организационном уровне стратегического развития хозяйствующих субъектов качественный переход с одного этапа на другой, обеспечивается за счет организационных способностей, современных технологических решений, воспроизводством человеческого потенциала, что в результате способствует росту стоимости рыночного капитала. Как правило, это проявляется в более лояльном отношении клиентов, удачном позиционировании продукта, в формировании благоприятного имиджа компании у целевой аудитории. Заметим, что рыночное позиционирование вырабатывается на основе конкурентных преимуществ. В этом случае они выступают как факторы, повышающие потребительскую ценность

продукта, иными словами, как ключевые компетенции организации. В этой связи, видимым результатом проявления ключевых компетенций может стать, как снижение издержек производства и, следствие этого, снижение цены продукта, повышение качества продукта и обретение им уникальных свойств, так и повышение уровня престижа и статуса продукта и имиджа компании в целом в глазах целевой аудитории. Важно подчеркнуть, что потребитель отмечает указанные проявления, не осознавая при этом самого содержания технологических приемов, организационных процессов, особенностей системы управления данной организацией и других невидимых факторов.

Стоит отметить, что в экономической литературе представлены исследования в отношении ключевых компетенций ведущих ученых, таких как, Г. Хамел, К.К. Прахалад, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон, Дж. Маурик, Д. Кэмпбел, J. Кау и др. Однако в научных работах встречаются различные термины или синонимы ключевых компетенций, которые определяют его как результат эффективной деятельности компании. Это относится к таким категориям, как, стратегические способности, невидимые активы, умения, компетенции, организационное знание. Так, Кеннет Эндрюс вводит термин «отличительная компетенция», а К. Прахалад и Г. Хамэл в своей работе используют понятие «ключевая компетенция». В некоторых работах отечественных исследователей применяется термин «стержневая компетенция», «отличительная способность», что отчасти связано с различной интерпретацией термина при переводе зарубежных литературных источников.

Таблица 1

Анализ известных определений термина «ключевые компетенции» в современной научной литературе

Автор	Определение	Ключевые слова
Гари Хамел, К. К. Прахалад	«набор взаимосвязанных навыков и технологий, а не отдельно взятый навык или технология, который создает исключительную потребительскую стоимость» [7]	набор взаимосвязанных навыков и технологий
Джон ван Маурик	«результат коллективных усилий и учебы в организации, удовлетворяющий следующим требованиям: обеспечивает доступ на широкий круг рынков, приносит существенные выгоды клиентам, сложно имитируемый» [3]	результат коллективных усилий и учебы
Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон	«свойство или ряд свойств, специфических для конкретной организации, которые позволяют ей производить товары качеством выше среднего, принятого в данной отрасли» [1]	свойство или ряд свойств, специфических для конкретной организации
J. Кау	комбинации ресурсов и внутреннего потенциала, которые являются уникальными у конкретной фирмы и которые порождают ее конкурентное преимущество, создавая уникальную стоимость, оцениваемую клиентом [8].	комбинации ресурсов и внутреннего потенциала

Перечисленным токованиям термина «ключевые компетенции» свойственны схожие признаки: современные инновационные технологические и организационные приемы и решения, уникальные организационные навыки и способности, формирующиеся соответствующими компетенциями персонала, знания и опыт, а также устойчивые модели поведения в компании, что непосредственно и представляет основу конкурентного преимущества. По мнению ряда отечественных специалистов компетенции связаны со специфическими навыками технологической, производственной, управленческой, организационной областей, обеспечивающих конкурентные

преимущества и лидирующее положение на рынке в долгосрочной перспективе.

Важно подчеркнуть значение ключевых компетенций, отмеченных Г. Хамелом и К. К. Прахаладом и определивших перспективность функционирования организации не на существующих, а на будущих рынках в условиях информационной экономики. При этом авторами выделены признаки ключевых компетенций [5], представленных на рисунке 1. Заметим, что ключевые компетенции требуют абстрагирования от традиционной модели формирования продукта в целях создания уникального предложения, обладающего новизной или инновационного продукта, за счет усиления конкурентной

дифференциации и доминирования по его специфическим характеристикам.



Рис. 1. Признаки ключевых компетенций (Г. Хамел и К. К. Прахалада)

Основываясь на предложенной терминологии и положениях теории Г. Хамела и К. К. Прахалада, процесс построения конкурентной стратегии организации на основе ключевых компетенций может проходить в несколько этапов (рис. 2). Среди них выделим предвидение будущего развития рынка, проектирование будущих функциональных возможностей, определение положения на рынке и рыночной доли. Они в свою очередь, поэтапно взаимодействуют с факторами, оказывающими влияние и требующими учета в ходе разработки конкурентной стратегии развития компании на основе ключевых компетенций.

Важно отметить, что ключевые компетенции в современных условиях развития конкурентной среды становятся основой стратегического успеха организации и обеспечивают ее устойчивость. В целях более точной формулировки сущности ключевых компетенций, целесообразно выделить и проследить взаимодействия факторов, оказывающих влияние на развития хозяйствующих субъектов в зависимости от критерия изменчивости. Учитывая изложенное следует обратить внимание на устойчивость самих конкурентных преимуществ, под которыми следует понимать преимущества, полученные в результате формирования особых организационных способностей.



Рис. 2. Факторы, оказывающие влияние на этапы процесса формирования конкурентной стратегии организации на основе ключевых компетенций

Следует обратить внимание на общие компетенции, представляющие собой определенные способности, знания, навыки, технологии, требуемые для реализации задач и выполнения работы и характерные для конкретной отрасли. Данные компетенции легко копируемы, представляют собой стандартный набор действий, не отличающийся от других компетенций. При этом они не способствуют получению лучшего результата, не обеспечивают лидерской рыночной позиции, однако позволяют организации функционировать в определенной сфере

деятельности. Именно ключевые компетенции содействуют компании в достижении лидирующих позиций на рынке и обеспечения долгосрочного роста ее потенциала. В связи с чем, целесообразно выделить факторы, определяющие конкурентные преимущества, в зависимости от критерия изменчивости (рис. 3). Ключевые компетенции, в отличие от других факторов конкурентных преимуществ, в основе своей имеют долгосрочные, устойчивые, трудно копируемые компоненты.



Рис. 3. Факторы, оказывающие влияние на формирование ключевых компетенций

Представленные факторы характеризуются различиями по своему содержанию в части формирования долгосрочных или краткосрочных конкурентных преимуществ и возникающими между ними взаимосвязями. Среди устойчивых факторов конкурентного преимущества целесообразно выделить такие как наличие инновационных и наукоемких технологий, мобильность производственной технологии, особенности корпоративной культуры, имидж компании и др., в состав «имитируемых» факторов стоит включить доступ к недорогим ресурсам, известные технологии управления, рыночную конъюнктуру и прочие. Учитывая изложенное, хозяйствующие субъекты, акцентирующие внимание и базирующиеся в своей деятельности только «имитируемые» факторы, приносящие краткосрочный положительный эффект, в большей степени подвержены риску утраты лидерства на рынке. Формирование и наличие ключевых компетенций, в свою очередь, наоборот, являются результатом более эффективного маркетингового управления и показателем устойчивых позиций на рынке среди конкурентов. Таким образом, они необходимы современным организациям не только в наукоемких и инновационных отраслях экономики, но любым другим компаниям, ориентированным на стабильное развитие.

Таким образом, ключевые компетенции характеризуются особым состоянием внутренних элементов организационной системы, которые сложно имитировать или копировать. Кроме того, параметры внутренней среды организации бази-

руются на взаимодействии и синергетическом эффекте навыков и способностей персонала, оптимального выбора технологических и организационных решений. Формирование и определение ключевых компетенций организации позволит ей обеспечить наивысшую потребительскую ценность продукта (предложения), его рыночную дифференциацию, а также сформировать благоприятный имидж в глазах целевой аудитории. Приведенные суждения и анализ подходов к определению ценностно-смыслового содержания ключевых компетенций позволяют сформулировать их определение как устойчивую совокупность системных корпоративных знаний, технологий и опыта, нацеленных на получение синергетического эффекта от координации, разнородных элементов организационной системы.

Необходимо обратить внимание на важное значение, которую имеют ключевые компетенции в определении стратегического подхода к управлению конкурентоспособностью компании, а также оптимизации ресурсов на любом уровне организационных систем. В этой связи многоаспектность понятия «управление конкурентоспособностью» организации предполагает целесообразность учета интересов как потребителей, собственников, инвесторов, так и позиций конкурентов. Поэтому к формированию процессов управления конкурентоспособностью на основе ключевых компетенций хозяйствующего субъекта целесообразно применить комплексный подход, базирующийся на синтезе теорий стратегического менеджмента и маркетинга, управления

инновационной деятельностью и качеством и организационного развития (рис. 4). Так, невозможно представить лидерство организации на рынке без формирования ключевых компетенций на основе определения целевых ориентиров и стратегического позиционирования, без опреде-

ления целевых сегментов, способов и методов удовлетворения потребностей целевой аудитории, совершенствования деятельности организации на основе технологических, продуктовых, организационных инноваций, без внедрения системы менеджмента качества.



Рис. 4. Ключевые компетенции в управлении конкурентоспособностью на основе комплексного подхода стратегического менеджмента и маркетинга

Кроме того, нельзя не отметить, важность процесса организационного развития, поскольку он, являясь непрерывным, постоянно учитывает изменения внешних и внутренних условий. Это вынуждает компании оперативно адаптироваться к ним, исходя из трех состояний: существующего, переходного и будущего. Маркетинговая ориентация при этом предусматривает постоянную работу по поддержанию конкурентоспособности продукта (предложения), а в долгосрочном перспективе хозяйствующего субъекта в целом.

Представленные в данной работе анализ подходов к пониманию ценностно-смыслового содержания ключевых компетенций, исследование факторов, оказывающих влияние на формирование стратегии развития хозяйствующих субъектов и управления их конкурентоспособностью, как представляется, убедительно подтверждает их важность и необходимость в деятельности любой компании. Проведенный анализ проблематики управления конкурентоспособностью на основе ключевых компетенций в современной научной литературе показал целесообразность исследований в данном направлении. Изучение их сущности и содержания, а также экономической оценки их влияния на конкурентоспособность организаций может дать весомое вложение в развитие и совершенствование их деятельности, решая в том числе задачи повышения ее эффективности. Результаты теоретического аспекта управления конкурентоспособностью на основе ключевых компетенций

целесообразно рассматривать как исходные данные для дальнейшего моделирования экономической оценки интеллектуального капитала в сложившейся экономической ситуации, что дает горизонт дальнейшему изучению ее влияния на конкурентоспособность хозяйствующего субъекта.

Библиографический список:

1. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент / Дэвид Кэмпбел, Джордж Стоунхаус, Билл Хьюстон. . – М.: Проспект, 2003. – 336 с.
2. Леонтьева Л.С. Управление интеллектуальным капиталом. – М.: Издательство Юрайт, 2016 – 295 с.
3. Маурик Д. Эффективный стратег / Джон ван Маурик. М.: - Инфра-М, 2002. – 208 с.
4. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М. ; Пер. с англ. – 6 изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 456 с.
5. Супрун В.А. Интеллектуальный капитал: Главный фактор конкурентоспособности экономики в XXI веке. – М.: ЛЕНАД, 2016 – 200 с.
6. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. / Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2017. – 541 с.
7. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. / Гари Хамел, К. К. Прахалад. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 288 с.
8. Kay J. (1993). Foundations of Corporate Success. Oxford: Oxford University Press.
9. Kay J. (1995). Learning to define the core business//Financial Times. December 1.