

Е.Ю. Кузнецова, д-р экон. наук, профессор,  
Е.А. Чоповда, аспирант<sup>1</sup>,  
г. Екатеринбург

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Анализируется ресурсный подход к формированию конкурентоспособности предприятий, обеспечивающий фокус на внутрифирменных возможностях развития. При формировании структуры ключевых компетенций выделены технологическая и организационная составляющая ключевых компетенций.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность отечественных предприятий; ресурсный подход; внутренние источники устойчивых конкурентных преимуществ; ключевые компетенции предприятий; организационные способности фирм.

Тема обеспечения конкурентоспособности вечная для бизнеса; для отечественных предприятий она является особенно актуальной. Конкурентная ситуация для наших предприятий характеризуется значительным «сжатием во времени»: предприятия одновременно решают проблемы развития бизнеса, которые стояли перед западными корпорациями «30 лет назад» [5], и проблемы «сегодняшней конкуренции», связанные с интеграцией нашей страны в единое мировое хозяйство. Скорость происходящих изменений не дает возможности затягивать принятие решений по поводу изменений. Законы конкуренции действуют объективно.

Процессы, ожидающие наш бизнес (в случае игнорирования перемен или нежелания меняться), можно наблюдать на примерах вступления стран бывшего социалистического лагеря в единое европейское экономическое пространство. Так, например, на территории бывшей Чехословакии исчезли все местные фирмы, торгующие канцелярскими принадлежностями, на их место пришли немецкие компании, более сильные в организации внутренней и внешней логистики, что составляло их ключевую компетенцию, отсутствующую и/или более слабую у местных предприятий (материалы Школы консультантов по управлению, Москва).

Сложность ситуации добавляет внутренняя экономическая политика нашей страны. Глобализация, имеющая место в мире, значительно повышает влияние макроэкономических факторов на успех каждой организации в данный период времени, что в России, в силу ее исторического развития, проявляется особенно заметно. «В России сейчас официально принята либеральная национальная

<sup>1</sup> Кузнецова Елена Юрьевна – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и организаций предприятий машиностроения Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина; e-mail: Elena.bstm@gmail.com

Чоповда Елена Анатольевна – аспирант кафедры экономики и организаций предприятий машиностроения Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина; e-mail: elen.chop3@mail.ru

доктрина, по которой экономическая власть перешла к естественным и иным монополиям, не заинтересованным в развитии внутреннего рынка» [1]. Наш бизнес в большинстве своем, если не административно или коррупционно гарантирован, то высоко монополизирован или замыкается на локальных, или «нишевых», рынках. Российские предприятия, в большинстве своем, не знакомы с той конкуренцией, как она понимается во всем мире. Такие ограничения конкуренции дают лишь краткосрочные преимущества и «наносит серьезный ущерб потенциалу развития отечественных фирм» [5].

Однако с точки зрения управления, т.к. у предприятия нет возможности влияния на внешние факторы (ситуации лоббирования мы не рассматриваем), внимание менеджмента бизнеса в первую очередь должно быть направлено на быстрое освоение накопленного мирового опыта обеспечения конкурентоспособности, что поможет российским компаниям создать себе устойчивые конкурентные преимущества. Следует заметить, что в силу запоздалого становления рыночной экономики интерес к эффективному управлению собственностью и рыночной экспансии у бизнеса обозначился только в начале 2000-х гг., после выхода из кризиса 1998 г., что ознаменовало собой окончание периода «дикого капитализма» [5].

При значительной внешней неопределенности, характеризующей деловую бизнес-среду XXI века, значение системы внутренних факторов, особенно организационных компетенций, в обеспечении конкурентоспособности предприятий повышается, что подтверждается вниманием, уделяемым руководителями бизнеса и исследователями организационной реальности, внутренним ресурсам предприятия, имеющим место в последние годы.

Изменение фокуса внимания – перенос и усиление интереса руководителей компаний внутрифирменным механизмам обеспечения конкурентоспособности – происходило медленно и было инициировано несколькими причинами. Основная из них это то, что влияние одновременно нескольких факторов, особенно глобализации бизнеса, сопровождающейся непрерывным обновлением технологий, широкой доступности информационных технологий по всему миру и ужесточение меняющихся ожиданий клиентов к соотношению «цена-качество» товара стали причиной «дезинтеграции традиционных отраслей» [5]. Эти события ознаменовали собой «новый исторический период, для которого характерно невиданное ранее усиление взаимосвязанности при росте неопределенности и изменений» [9]. Вследствие этого сложная конкурентная среда, ставшая подвижной, «подсказывала необходимость отхода от ориентации менеджмента исключительно на идеи школы позиционирования» [3].

Публикации последних лет показывают, что ведущее место в исследованиях источников и механизмов конкурентных преимуществ в постиндустриальном обществе заняли ключевые компетенции и организационные «способности фирмы к постоянному генерированию технологических и организационных инноваций» [5].

Многие руководители предприятий отмечают, что все чаще ситуации на рынке требуют от компаний не привычной адаптации к силам внешней бизнес-среды, а проактивного развития конкурентных преимуществ на основе ее уникальных компетенций. Те российские компании, которые собираются выжить и успешно конкурировать, должны обратить первостепенное внимание на свои внутренние ресурсы и ключевые (отличительные) компетенции, особенно на организационные способности

«генерировать и коммерциализировать новые знания» [5]. Теперь от фирмы требуется не просто реакция на происходящие события, а опережающее создание и развитие уникальных ресурсов и способностей, которые могли бы не только формировать само событие, но и постоянно генерировать и обновлять технологические и организационные инновации.

Специалисты рассматривают конкурентоспособность как комплексное свойство предприятия, определяющее его способность производить продукт (товар или услугу), удовлетворяющий потребности пользователей. Здесь следует отметить, что понимание конкурентных преимуществ как центрального понятия конкурентоспособности в течение дли-

тельного времени не подвергалось значительным изменениям, в то время как отдельные теории и подходы, возникшие в последние годы, концентрировались на изучении отдельных факторов, влияющих на успех и конкурентоспособность организации, что представлено в табл. 1.

Из материалов данной таблицы видно, что исследования последних лет внесли свой вклад в концепцию конкурентных преимуществ, изменив само понимание «конкурентных преимуществ», исходя не из внешних и/или внутренних факторов обеспечения конкурентоспособности и не из уникальных и/или универсальных инструментов стратегического управления, а «из уникальности фирмы как общей логики успеха в бизнесе» [5, 10]. Актуальным становится соперничество

Таблица 1

**Эволюция понимания «конкурентных преимуществ»**

Время появления	Авторы работ	Разработанные концепции	Понимание конкурентных преимуществ (КП)
1	2	3	4
1950-е	Американские ученые	Концепция маркетинга (новый подход к рынкам) (1954 г.)	<b>1 вариант:</b> Как результата правильной состыковки ограничений и возможностей внутренней и внешней среды предприятия.
1960-е	Ф. Селзник	Концепция «отличительных компетенций» организации (1959 г.)	
1970-е	Э. Пенроуз	Теория внутренних механизмов развития (1959 г.)	
	А. Чандлер	Концепция стратегии и структуры (1962г.) Понятие «организационной инновации» (1962 г.)	
	П. Друкер	Управление по целям (1964 г.)	
	К. Эндрюс	Поэтапный процесс формулирования стратегии (1965 г.) Концепция корпоративной стратегии (1971 г.)	
	И. Ансофф	Концепция стратегии как плана (1965г.)	
	Д. Шендел, К. Хаттен	Концепция стратегического управления (1972 г.)	
	Г. Минцберг	Концепция процесса «развивающейся стратегии» (1978 г.)	

1	2	3	4
1980-е	М. Портер	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Концепция конкурентных стратегий.</li> <li>• Концепция конкурентных преимуществ (концепция конкурентоспособности)</li> </ul>	<p><b>2 вариант:</b></p> <p>1. Как имеющих источники в удачном выборе отрасли или положения в ней относительно других фирм (рыночное толкование КП).</p> <p>2. В концепции М. Портера сохранился приоритет «соответствий» и «состыковок» внешней среды и возможностей фирмы.</p>
	Дж. Траут	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Концепция стратегических бизнес-единиц.</li> <li>• Концепция стратегических групп</li> </ul>	
	Ф.Котлер	Концепция бенчмаркинга	
Начало 1990-х	Д. Коллис С. Мантгомери	Ресурсная концепция	<p><b>3 вариант:</b></p> <p>Как имеющих организационно-управленческую природу.</p>
	У. Оучи	Концепция организационной культуры (1984 г.)	
	Э. Деминг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Концепция комплексного управления качеством.</li> <li>• Концепция «бережливого производства»</li> </ul>	
	М. Хаммер, Дж. Чампи	Концепция реинжиниринга бизнес-процессов	
Конец 1990-х по настоящее время	Д. Коллис С. Монтгомери	Ресурсная концепция	<p><b>4 вариант:</b></p> <p>1. Как уникальных ключевых компетенций организации.</p> <p>2. Как имеющих источники в конкурентоспособности бизнес-моделей фирмы, а не в конкурентоспособности товаров и услуг.</p>
	Г. Хамел, К. Прахалад	Компетентностный подход	
	П. Друкер П. Сенге	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Концепция управления знаниями и способностями организационного обучения.</li> <li>• Концепция самообучающейся организации</li> </ul>	
	Д.Дж.Тис, Г.Пизано; Б.Ливехуд, Ф.Глазл; В.С.Катькало; А.ИПригожин Х.Гайсельхарт	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Концепция динамических способностей организации.</li> <li>• Предпринимательский аспект – проактивный стиль управления.</li> <li>• Концепция самообучающегося предприятия</li> </ul>	

\* Таблица составлена авторами

организационных потенциалов компаний, их бизнес-моделей; конкуренция создаваемых фирмами товаров и услуг стала вторичной. На рынке XXI в. конкурируют не продукты, а бизнес-модели и «системы производства» [7].

Необходимо отметить, что концепция конкурентоспособности неразрывно связана с разработанной М. Портером теорией конкурентного преимущества и в исследовании конкурентоспособности занимает отдельное место. Однако в постиндустриальной экономике границы отрасли не являются четко очерченными, отраслевые структуры имеют вид

взаимозависимой структуры, и поэтому в ряде отраслей основой конкурентоспособности является не позиционирование, а передовые организационные навыки либо непрерывные инновации и «создание рынков завтрашнего дня» [12]. Умелое рыночное позиционирование является необходимым, но далеко не достаточным условием для удержания имеющейся доли рынка и тем более для закрепления на новых рынках.

Как правило, понятие «конкурентоспособность» рассматривается с нескольких позиций, систематизация которых представлена в табл. 2.

Таблица 2

Систематизация понятия «конкурентоспособность предприятия»

Основная позиция в подходе к определению	Определение понятия «конкурентоспособность предприятия»	Приоритет факторов		Авторы определений
		внешние	внутренние	
1	2	3	4	5
Как конкурентоспособность товаров и услуг	Свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений	*		М. Портер
	Синоним качества продукции, которое необходимо рынку для успешного функционирования компании, «это факт, который фиксируется в результате реальных предпочтений покупателей	*		Г.Л. Азовев А.П. Челенков
	Свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке, что определяет способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке	*		Р.А. Фатхутдинов
	Ассортимент, потребительские и стоимостные параметры товаров, выпускаемых фирмой, и ее способность обеспечить реализацию этих товаров на рынке в условиях соперничества с другими компаниями	*	*	Ю.А. Савинов
	В краткосрочной перспективе – ценовые и потребительские характеристики ключевых продуктов фирмы		*	Г. Хамел, К.К. Прахалад

Окончание табл. 2

1	2	3	4	5
Как эффектив-ность хозяй-ственной деятель-ности	Способность делать что-либо лучше остальных; конкурентоспособность базируется на основных сферах компетенции компании, в которых рыночная и потребительская ценность объединяются со специфическими способностями производителя или поставщика	*	*	П. Дру-кер
	Способность опережать соперника в достижении поставленных экономических целей. Эффективная хозяйственная деятельность и ее практическая реализация в условиях конкурентного рынка	*	*	П.С. За-вьялов
	Реальная и потенциальная способность фирмы разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать конкурентоспособные изделия		*	Х.А. Фасхиев, Е.В. По-пова
Как конку-рентоспо-собность бизнес-моделей	Управленческое соответствие между ресурсами фирмы и ее способностями, видением ее будущего образа и бизнес-моделью функционирования в конкретной отрасли или наборе отраслей в конкретный период.		*	Д. Кол-лиз, С. Монтго-мери
	В долгосрочной перспективе – способность создавать с более низкими издержками и быстрее, чем конкуренты, ключевые компетенции, на основе которых рождаются непредвиденные ранее продукты		*	Г.Хамел,
	Конкурентоспособность имеет место, когда фирма осуществляет такую стратегию создания ценности и присвоения рента (используя свои ценные и редкие ресурсы и организационные способности), которая одновременно не может быть реализована никем из ее нынешних или потенциальных конкурентов.		*	В.С. Катькало
	Приоритет конкурентоспособности бизнес-моделей фирм и динамических способностей ее служащих обновлять их, при вторичности конкурентоспособности товаров, производимых компаниями.		*	Д. Тис

\*Таблица составлена авторами

Из материалов таблицы видно, что внимание современных исследователей конкурентоспособности организаций обращено на внутренние факторы, в частности, на характер компетенций фирм и их динамических способностей организационного обучения для создания новых знаний, адекватных перманентно меняющимся рыночным возможностям.

Анализ материалов табл. 2 позволяет сделать вывод, что на фоне нарастания общего внимания к роли ресурсов организации как основы ее успеха, «управленческий» подход перевесил чисто экономический, экономическое понятие «ресурсы» получило управленческую интерпретацию, в анализ фирмы было введено понятие «организационных способностей» [5]. При этом приоритет внутренних факторов конкурентоспособности не отрицает значения их внешних аспектов [6].

Благодаря становлению ресурсной концепции (1990-е г.), отличающейся синтезом экономической логики и поведенческих аспектов стратегического управления [4], произошло признание приоритета организационных факторов обеспечения конкурентоспособности фирм.

Главный тезис ресурсной концепции состоит в том, что присущая фирмам неоднородность может быть устойчивой ввиду обладания ими уникальными ресурсами и организационными способностями, которые определяют конкурентные преимущества конкретных фирм, являясь «центральным ресурсом самим по себе, т.к. производительное использование других ресурсов требует уместной компетентности» [6]. Благодаря такому пониманию конкурентных преимуществ стало приоритетным не опережение любой ценой соперника в рыночной конкуренции, а создание собственных, трудно копируемых другими фирмами

организационных компетенций как залога долгосрочного успеха.

«Придерживающиеся теории «ресурсной основы» авторы утверждают, что организация сохраняет свои конкурентные преимущества только в том случае, когда они опираются на редкие и неповторимые ресурсы, ресурсы вне конкуренции...Эти самые объективные характеристики составляют ту самую уникальность организации как культурной системы» [7]. По нашему мнению, в отсутствие внутренних механизмов, генерирующих инновационные продукты и сильные бренды, именно уникальная организационная культура поможет российским предприятиям быть долгосрочно конкурентоспособными.

Развившие ресурсную концепцию работы К.К. Прахалада и Г. Хамела стали революционными для своего времени; в них ученые сделали вывод о том, что настоящие источники устойчивых конкурентных преимуществ заключаются в способности менеджмента консолидировать рассредоточенные по корпорации технологии и производственные навыки в компетенции, наделяющие отдельные бизнесы потенциалом быстрой адаптации к изменяющимся рыночным возможностям [8, 12].

Знаменитой здесь стала метафора большого дерева, чья корневая система является аналогом набора ключевых компетенций компании, что обеспечивают питание, поддержку и устойчивость дерева, листья, цветы и плоды которого символизируют конечные товары, как это схематично представлено на рис. 1.

Нельзя понять причину (основу) силы дерева, если изучать только его листву, и, аналогично, невозможно понять истинную причину успешности компаний, если изучать только их конечные продукты.

К.К. Прахалад и Г. Хамел ввели термин «ключевая компетенция» в управ-

ленческую деятельность, определив ее как «набор взаимосвязанных навыков и технологий организации» [12] и выделив основные свойства, которыми должна обладать ключевая (стержневая) 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 [12].
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 [12].
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 [12].
4. Кругозор, т.к. ключевую компетенцию можно использовать для чего-то нового, она должна создавать «трамплин» для прыжка на новые рынки [12].
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. Не «изнашиваемость», т.к. чем больше используется компетенция,

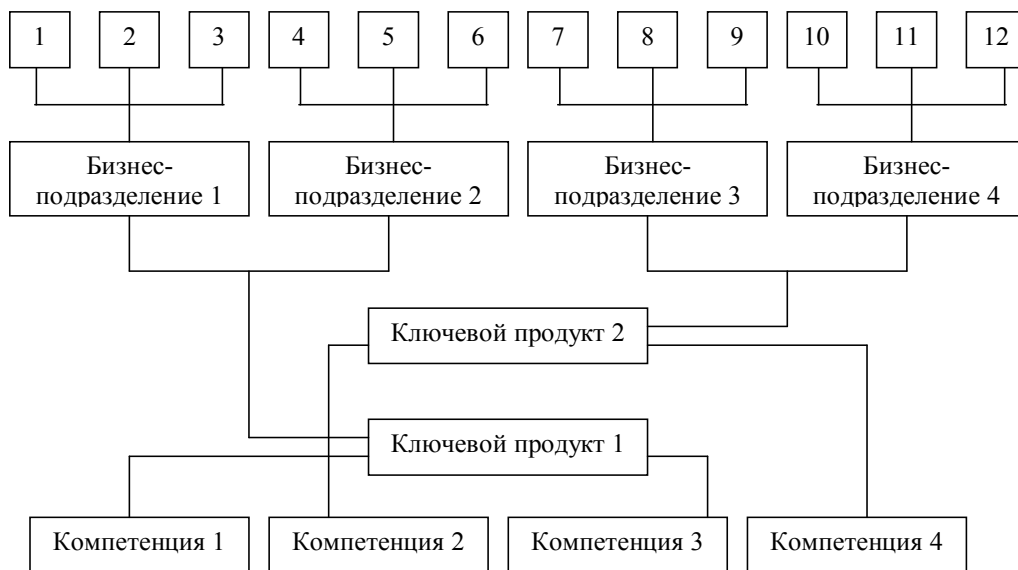


Рис. 1. Компетенции как источники (корневая система) конкурентных преимуществ

\*По материалам [7,11]



ция, тем более совершенной и ценной она становится, хотя со временем она может утратить свое значение [12].

8. Синергия, т.к. ключевые компетенции, являющиеся совокупностью других компетенций, могут быть использованы для их взаимного усиления.

Надо отметить, что понятие компетенций появилось в специализированной литературе в конце 1950 г. Здесь интересны работы ниже перечисленных авторов.

- Ф. Селзника, впервые введшего данное понятие, отметившего, что успехи фирмы зависят от ее внутренних и уникальных ресурсов, особенно способностей менеджеров, благодаря чему разные фирмы развивают разные «отличительные компетенции». Роль лидерства в развитии компетенций фирм, различие в формировании которых отражает неодинаковость их организационных потенциалов;
- Э. Пенроуз, концептуализирующей предпринимательскую фирму как «пучок производственных ресурсов», которые обеспечивают ее уникальность через координацию этих ресурсов между собой и с человеческими ресурсами, описываемые через понятие организационных способностей. «Фирма извлекает ренты не потому, что обладает лучшими ресурсами, а вследствие наличия у нее отличительной способности, позволяющей лучше использовать эти ресурсы» [5];
- А. Чандлера, определившего значение организационной структуры и влияние административной системы на внутрифирменные процессы использования ресурсов.

Для нашего исследования актуальным является тезис А.Чандлера о том, что организационные изменения эволюционны, но могут (и должны быть) управляемы;

- И. Ансоффа, отметившего значение внутрифирменных синергетических эффектов и необходимость наличия трех качественных характеристик: «1) емкость и профиль компетенции общего менеджмента; 2) емкость и профиль компетенции логистики; 3) качество технологии, используемой предприятием» [2].
- К. Эндрюса, писавшего, что «отличительная компетенция» организации - это то, что фирма делает лучше конкурентов [5].

В российской литературе ресурсный и компетентностный подход встречаются гораздо реже. Здесь интересны работы следующих авторов:

- Б.Г. Клейнера, В.Л. Тамбовцева, Р.М. Качалова, в которых потенциал предприятия определяется как совокупность находящихся в распоряжении «стратегических» ресурсов, имеющих определяющее значение для возможностей и сфер функционирования фирмы;
- В.С. Ефремова, где справедливо утверждается, что потенциал организации, состоящий из ресурсов и источников их пополнения, которыми она располагает, ее связей, положения и организационной системы в целом, представляет источник формирования конкурентных преимуществ любой компании;
- И.Б. Гуркова, создавшего учебник по стратегическому управлению, в основе которого лежит логика ресурсного подхода, где отличительные способности определяются

как ключевые, а стратегические компетенции как корневые;

- В.С. Катькало, отметившего, что: (а) ресурсный подход подчеркивает уникальность каждой компании; (б) «ключом же к прибыльности является не повторение модели поведения других фирм, а эксплуатирование различий между ними»; (в) в ресурсной логике понимание стратегических компетенций сопряжено с действиями по межфункциональной координации и взаимодействием между «пулами» специализированных знаний; (г) к стратегическим активам и компетенциям относятся только те, что не боятся имитации и диффузии [5].

Понятия «ключевых компетенций» и «организационных способностей» достаточно размыты. Многие авторы под организационными способностями понимают совокупность ключевых компетенций, многие под компетенциями понимают способности. Сложность здесь заключается в том, что невидимость, неосязаемость способностей и компетенций не позволяет провести между ними четкую грань. Ранее И. Ансофф применял понятие «организационная способность» при описании управленческих и функциональных способностей компании к адаптации к разным типам внешней среды.

Проанализировав вышеперечисленные работы, мы предлагаем понимать **ключевые компетенции** организации как совокупность коллективных и индивидуальных знаний и умений организации в управлении ее ресурсами и способностями. Компетенции организации направлены на создание ценности производимого фирмой товара - продукта и услуги. Компетенции по созданию собственных, труднокопируемых другими фирмами компетенций

рассматриваются как залог устойчивого успеха в бизнесе.

Такое определение, во-первых, акцентирует внимание на том, что именно встроенные в организацию управленческие компетенции, а не доступность ценных физических или нематериальных ресурсов, оказываются определяющим условием успеха; во-вторых, позволяет учитывать как имеющиеся компетенции, так и постоянно держать курс на создание новых компетенций, чему содействуют организационные способности компании.

Предназначение организационных способностей состоит в повышении производительности ресурсов посредством их комбинирования для преобразования «факторов производства в результаты» [5]. Ресурсы фирмы сами по себе не являются источником конкурентных преимуществ, а становятся таковыми при использовании их для реализации бизнес-процессов. Р.М. Грант [4] замечает, что в то время как ресурсы представляют собой источник способностей фирмы, способности являются основным источником ее конкурентного преимущества.

В нашем исследовании мы предлагаем рассматривать «организационные способности» как свойство бизнес-системы, закладываемое при его проектировании. Полное определение выглядит следующим образом: *«организационные способности – особое свойство бизнес-системы, позволяющее организации:*

- 1) осуществлять скоординированный набор задач, привлекая необходимые организационные ресурсы;
- 2) обеспечивать адаптивность бизнес-модели компании к осуществлению определенного вида деятельности с целью достижения результата, который закладывается посредством ряда рутин

(бизнес-процессов), процедур, программ, политик и организационной культуры конкретного предприятия».

Подобное понимание позволяет: во-первых, обозначить четкое различие между способностями и компетенциями; во-вторых, позволяет для создания необходимых организационных способностей использовать широкий спектр методов и инструментов (от моделирования бизнес-процессов до формирования организационной культуры); в-третьих, такое понимание организационных способностей позволяет компании иметь устойчивое конкурентное преимущество, т.к. отличительные «организационные способности», адаптирующие бизнес-модель конкретной организации, невозможно имитировать, «продать и/или купить без приобретения самой фирмы либо одного или более ее подразделений» [11].

Таким образом, наиболее эффективным способом обеспечения конкурентоспособности для российских организаций может стать их способность мобилизовать и в полной мере использовать все свои внутренние возможности, которые представляют собой совокупность взаимосвязанных ресурсов, бизнес-процессов, технологий и компе-

тенций сотрудников организации, что схематично представлено на рис. 2.

На рисунке отдельно выделены компетенции персонала (микроуровень) и совокупные компетенции организации (макроуровень), которых может быть несколько. Компетенции, адаптирующие возможности среды в продукт, удовлетворяющий потребности клиентов (благодаря чему учитывается динамический характер среды), интерактивно активизируют организационные способности как особое свойство данной бизнес-модели. Благодаря этому определенные организационные способности фирмы могут рассматриваться как ключевые компетенции более высокого уровня, чем технологические и/или функциональные. Другие компетенции организации определяют качество и эффективность совместного использования разных видов ресурсов, компетенций сотрудников, а также форму и содержание фирменных бизнес-процессов.

Такое моделирование компетенций создает новую основу понимания источников конкурентоспособности организации, что актуально в период грядущих перемен, т.к. создает методологическую опору для предприятий. «Данная концепция, по сути, предназначена для формирования нового образа мышления у тех,

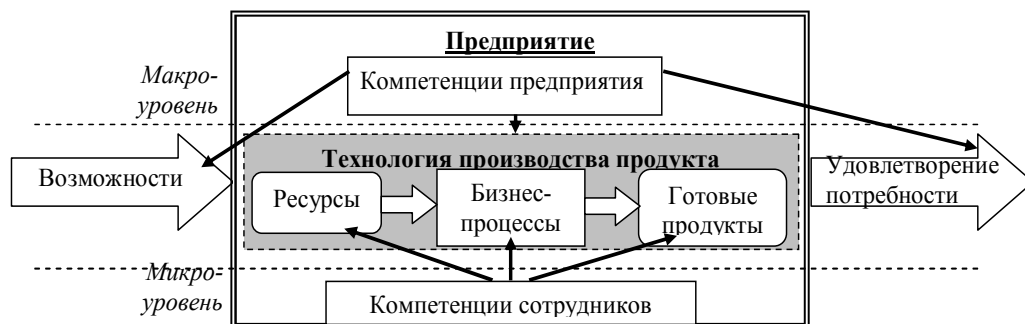


Рис. 2. Роль компетенций в бизнес-системе

кто стремится к долгосрочному выживанию и процветанию, что в современных условиях обеспечивается постоянным обновлением бизнес-моделей» [5].

В заключение необходимо отметить, что предстоящие перемены неизбежны и имеет смысл заблаговременно готовиться к ним. По нашему глубокому убеждению, создавая опору на себя на основе своих организационных способностей как свойстве бизнес-модели, закладываемую при проектировании (формализации) бизнеса (бизнес-процессов, ресурсов, компетенций сотрудников и предприятия), направленную на формирование и развитие ключевых компетенций, любое предприятие получает возможность доступа к источникам долговременных конкурентных преимуществ. Кроме того, это позволит бизнесу, во-первых, понять

свои отличительные особенности (основу компетенций), во-вторых, стать более адаптивными к изменениям, в-третьих, владеть языком и инструментарием, понятным западным корпорациям. Не стоит забывать, что умение договариваться высоко ценится во всем мире.

Российским бизнесменам всегда важно помнить, что хотя «стратегия бизнеса должна основываться на структуре рынка, на котором оперирует компания» [7], «учитывая легкость и быстроту передачи информации, каждая организация должна быть конкурентоспособной в мировом масштабе (в обществе знаний – обязательно), несмотря на то, что большинство организаций будут продолжать действовать на местных рынках» [3]. Это позволит поддерживать конкурентоспособность на необходимом уровне.

### **Список использованных источников**

1. Амосов А.И. Стратегическое планирование и промышленная политика в России: отличия от опыта ведущих стран // Экономика в промышленности. 2008. № 1.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / Пер. с англ. под ред. А.Н. Петрова СПб.: Питер, 2009. 344 с.
3. Друкер П. Эффективное управление предприятием / Пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. 224 с.
4. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ.; под ред. В.Н. Фунтова. СПб.: Питер, 2008. 560 с.
5. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. 2-е изд. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. 548 с.
6. Коллис Д, Монтгомери С. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Пер с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. 400 с.
7. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 336 с.
8. Прахалад К.К., Рамасвами В. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. 352 с.
9. Пригожин А.И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 402 с.
10. Сенге Питер М., Клейнер Арт, Робертс Шарлота, Росс Ричард Б., Рот Джордж, Смит Брайан Дж. Танец перемен: новые проблемы самообучающейся организации / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. 624 с.
11. Тис Д.Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент (4) С. 133–183.
12. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2002. 288 с.