

## КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье обосновывается роль ключевых компетенций в формировании конкурентной политики организации, отражены различные подходы к определениям конкурентоспособности и ее инструменты. Также приведена классификация ключевых компетенций.

*Ключевые слова:* конкурентоспособность, компетенции.

Понятие конкурентоспособности в настоящее время не имеет общепринятого определения, так как оно широко используется применительно ко всем отраслям.

По мнению Р.Е. Мансурова, конкурентоспособностью считается способность организации вести борьбу за рынок либо его долю, в зависимости от стратегии организации [2].

Х.А. Фасхиев определил конкурентоспособность как превосходство организации над конкурентами в данный момент времени в определенных сегментах рынка [4].

Л.Н. Чайникова и В.Н. Чайников охарактеризовали конкурентоспособность посредством ее важных особенностей, таких как привлекательность продукции и степень удовлетворения требований потребителя в зависимости от вида продукции [5, с. 13].

Синтезируя приведенные определения, конкурентоспособность можно охарактеризовать, как состязание субъектов за рынок или товар, способность превзойти конкурента в определенных условиях и по определенным параметрам (продукции, услуг, процессов и пр.)

Инструментом конкурентоспособности являются факторы, как общие, не зависящие от условий функционирования фирмы, так и специфические, характерные только для отдельных отраслей и рынков. Общие факторы в виде ресурсов, возможностей, компетенций создают основу конкурентных преимуществ (рис. 1).

Максимальное конкурентное преимущество возникает, если ресурсы:

- обладают превосходством;

- трудновоспроизводимы;

- устойчивы к нейтрализации;

имеют возможность длительного пользования. Такой взгляд на них приведен Д.В. Артюновой [1, с. 74].

К сожалению, достижимость уникальности ресурсов затруднена, особенно для малого бизнеса. Большая часть из них общедоступна и не уникальна.

---

\* Маркова Юлия Викторовна – магистрант, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, e-mail: markov\_94@mail.ru.



Рис. 1. Формирование конкурентного преимущества

При наличии определенного уровня ресурсов, организация развивает способность к деятельности, которая формирует конкурентные возможности. Не все конкурентные возможности равноценны. Одни обеспечивают лишь выживание организации на рынке, так как в равной степени характерны для всех конкурентов. Другие – составляют основу конкурентной политики организации за счет своей уникальности.

В результате длительного накопления опыта и обучения организация достигает высокого профессионализма в своей деятельности, что формирует ее компетенции.

Компетенции достигаются значительными усилиями в результате длительной и целенаправленной работы. При накоплении опыта, организация переходит на более высокий качественный уровень при прежнем уровне издержек. Компетенция – это не только накопленный опыт и знания компании, но и совокупность всех ресурсов и технологий отдельных подразделений и функциональных направлений компании, навыков и ноу-хау [3, с. 139].

Профессионализм может быть двух видов: базисным, основанным на полученном ранее образовании сотрудников фирмы, опыте работы, и ключевым (уникальным) – приобретенным в ходе работы в специализированных областях. Соответственно и компетенции могут быть базисными и ключевыми. Организация может иметь большой опыт во многих направлениях деятельности, однако лишь те компетенции, которые обеспечивают прочную конкурентную позицию компании и рентабельность выше среднего по рынку, можно назвать ключевыми. Также следует отметить, что компании редко обладают ключевыми компетенциями более чем в двух-трех видах деятельности.

С помощью сравнения компетенции компании с аналогичной компетенцией конкурентов, можно определить ее уникальность. Компетенция, в которой компания значительно превосходит своих конкурентов, считается уникальной (ключевой). Уникальная компетенция организации является основой для создания прочного конкурентного преимущества [3, с. 139].

Ключевая компетенция является самой важной из сильных сторон и главным ресурсом организации, так как формирует ее уникальность в глазах рынка. Чаще всего ключевая компетенция организации связана с нематериальными активами, персоналом и интеллектуальным потенциалом.

Ключевые компетенции не статичны. Их можно перенимать, копировать и развивать. В соответствии с этим Арутюнова Д.В. выделила следующие категории ключевых компетенций.

1. Отработавшие – компетенции, которые взяты во внимание основными конкурентами и превратились в отраслевые стандарты.

2. Неперспективные – компетенции, которые в ближайшем будущем могут стать широкодоступными, но и в данный момент сохраняют свою силу.

3. Устойчивые – компетенции, которые могут служить основой для формирования стратегии компании [1, с. 72].

Таким образом, конкурентоспособность организации, прежде всего, связана с устойчивыми компетенциями.

Практически каждая организация имеет хотя бы один стратегически значимый вид деятельности, в котором она преуспела настолько, чтобы считать его своей ключевой компетенцией. С одной стороны, к примеру, в ключевую компетенцию почти всех розничных торговцев входит организация сбыта и товарооборот. С другой стороны, немало компаний, которые построили на этой компетенции свою стратегию и проиграли в результате столкновения с конкурентом, компетенция которого в этой сфере оказалась намного выше [3, с. 140]. Таким образом, ключевые компетенции обеспечивают конкурентное преимущество лишь в том случае, если при всем своем превосходстве являются одновременно и уникальными.

К примеру, ключевая компетенция таких крупных автопроизводителей, как «Toyota» и «Honda», которая основывается на организации производства качественных автомобилей и их ускоренное выведение на рынок новых моделей при низком уровне издержек. Это позволяет им эффективно конкурировать на рынке транспортных средств. Также, благодаря уникальной компетенции в технологии производства плоских мониторов компании «Sharp» удалось занять лидирующие позиции на мировом рынке жидкокристаллических экранов. Уникальная компетенция «Intel» в разработке новых поколений микропроцессоров обеспечила корпорации существенное положение в сфере персональных компьютеров [3, с. 140].

Ключевые компетенции, при их правильном формировании, становятся стратегически значимыми активами. Это часть гудвилла, которую, к сожалению, невозможно оценить в виде стоимостного актива. В синтезе с ресурсами, возможностями и активами организации ключевые компетенции формируют конкурентные преимущества организации.

### **Список использованной литературы**

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Д.В. Арутюнова. – Челябинск : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.

2. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» [Электронный ресурс] // Административно-управленческий портал / Р.Е. Мансуров. – М., 2006. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/management/46.htm>/(20.04.2017).

3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. III Стрикленд – М. : Изд. дом «Вильяме», 2006. – 924 с.

4. Определение конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/2009/4/5037.html/> (25.04.2017).

5. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – М. : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 187 с.