

УДК 65.0(075.8)

## Особенности стратегического анализа ключевой компетенции в период финансового кризиса

Битеряков Ю.Ф., канд. экон. наук, Голов П.В., асп.

**Дан анализ видов компетенций предприятия, определены роль ключевой компетенции в стратегии предприятия и особенности стратегического анализа компетенций в период финансового кризиса.**

*Ключевые слова:* стратегический анализ, конкурентное преимущество, стандартная компетенция компании, ключевая компетенция компании, свойства ключевой компетенции.

### Key competence strategic analysis features during financial crisis

**Kinds of competences of the enterprises are analyzed, the role of the key competence of enterprise strategy is defined, features of the strategic analysis of competences in financial crisis are defined.**

*Keywords:* strategic analysis, competitive advantage, company's standard competence, company's key competence, key competence features.

Важнейшими целями существования любой организации являются непрерывность деятельности и поступательное развитие. Для коммерческой организации третьей важнейшей целью является получение экономической выгоды, или коммерческого эффекта. Определяя стратегию как образ действий, обуславливающий определенную и устойчивую линию поведения организации на достаточно продолжительный исторический период, коммерческая организация, работающая в условиях конкуренции, ставит перед собой в качестве основной задачи обеспечение устойчивого конкурентного преимущества, эксплуатация которого будет являться залогом долгосрочного и результативного существования и развития организации. Конкурентное преимущество можно определить как стабильное получение одной компанией большей прибыли по сравнению с конкурентами. Однако конкурентное преимущество выражается не только в количественном показателе прибыли. Например, организация может отказаться от получения прибыли в текущий период ради развития и продвижения бренда, расширения доли рынка или инвестиций в технологии. Следовательно, конкурентное преимущество, прежде всего, можно характеризовать как некое отличительное свойство компании, обеспечивающее стабильность развития. Согласно данному определению, конкурентное преимущество может быть двух видов:

1) *краткосрочное*, связанное с количественными показателями прибыли конкурирующих компаний на определенный момент времени;

2) *долгосрочное*, или стратегическое, связанное со стабильностью будущих результатов деятельности компании, перспективами дальнейшего развития компании, по сравнению с конкурентами.

Чтобы определить долгосрочное преимущество, необходимо выявить факторы, влияющие на положение компании и укрепляющие ее позиции в отрасли. Уделим особое внимание

ресурсам, которыми располагает компания, и ее способностям. Самыми ценными активами, обеспечивающими конкурентоспособность фирмы, являются нематериальные активы, такие как особая технология производства или сбыта, различные интеллектуальные ресурсы, отработанная клиентская база, хорошо зарекомендовавший себя бренд, особая корпоративная культура. Вышеперечисленные активы, как правило, становятся единственным реальным источником конкурентного преимущества, которое компания может сохранить в течение долгого времени. Способность управлять ресурсами и приобретать новые навыки формирует компетенции компании, которые создают долгосрочное конкурентное преимущество. Компетенция компании (бизнес-компетенция) – набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий, обеспечивающих компании эффективное решение поставленных задач. Компетенции, в свою очередь, как некое внутреннее знание, недоступны непосредственному восприятию потребителя. Компетенции находят косвенное выражение в потребительской стоимости конечного продукта.

Стандартная компетенция компании (базовая компетенция) – набор конкурентных преимуществ, технологий, способностей, знаний и умений сотрудников компании, позволяющих решать типичные для данного сегмента рынка задачи, осуществлять операционные процессы на уровне, принятом в качестве стандартного. Поскольку стандартными компетенциями обладает большинство конкурентов, отсутствие стандартной компетенции ведет к скорому исчезновению компании с рынка. Многие стандартные компетенции подтверждаются лицензиями, сертификатами. Ключевой называется компетенция высшего порядка, участвующая в создании наибольшей потребительской стоимости, являющаяся коллективным знанием, позво-

ляющим организовывать и управлять использованием других компетенций, создавая тем самым дополнительную потребительную стоимость. Именно дополнительность, создаваемая ключевой компетенцией потребительной стоимости, раскрывает ее синергетическую природу. Ключевая компетенция не является производной от потребности рынка – будучи в некоторой степени универсальной, она способна обеспечить доступ (быть «ключом») к целому ряду рынков. Такие свойства ключевой компетенции впервые были отмечены известными экономистами Праладом и Хэмэлом. Они писали, что «ключевая компетенция обладает тремя основными свойствами: во-первых, она дает потенциальный доступ к широкому спектру рынков, во-вторых, добавляет значительную потребительную стоимость конечному продукту, воспринимаемую покупателем, в-третьих, требуются большие затраты и усилия для того, чтобы скопировать ключевую компетенцию конкурента». К настоящему времени определены еще несколько свойств ключевой компетенции:

- ключевой компетенции присуща сложность: она является производной от совокупности ресурсов и способностей, ее достаточно трудно идентифицировать, она невидима.

- конкретная ключевая компетенция может быть использована только в рамках той бизнес-системы, в которой она существует, т. е. она присуща только данной конфигурации ресурсов и способностей;

- компетенция, в отличие от других активов организации, не изнашивается от использования, напротив (и ряд авторов отметили это как основное стратегическое преимущество, возникающее при формировании конкурентного преимущества на основе компетенции), она развивается, ее качество повышается, эффективность ее использования существенно возрастает — это наиболее износостойкий и долговременный актив организации);

- ключевая компетенция не может быть непосредственно скопирована либо использована конкурентами, не может быть замещена другой компетенцией;

- ключевая компетенция организации ориентирована на потребителя (по определению);

- поскольку ключевая компетенция включает в себя совокупность других компетенций и способностей, то она может быть использована для их взаимного усиления.

Ключевая компетенция находится на пересечении внутренних условий бизнеса и потребительских предпочтений, это то знание, от использования которого зависит получение максимальной доли потребительной стоимости. Увеличение добавочной потребительной стоимости за счет развития ключевой компетенции и является основанием для получения устойчивого конкурентного преимущества. Более высокая

потребительная стоимость продукта может быть использована для реализации двух базовых типов стратегий – дифференциации и лидерства по затратам. Следовательно, ключевая компетенция дает возможности получения в конкурентной борьбе как качественного преимущества, относимого к свойствам продукта, так и количественного, относимого к более сильному финансовому положению. Это подтверждает вывод об универсальном характере ключевой компетенции, дающей возможности к ее проявлению как на потребительском, так и на промышленном рынке.

Ключевая компетенция является одним из основополагающих факторов, обеспечивающих конкурентоспособность компании. В краткосрочной перспективе конкурентоспособность компании зависит от цены и качества ее готовой продукции. Для компании может сложиться благоприятная ситуация, используя которую она накапливает потенциал для формирования будущих долгосрочных компетентных преимуществ. Факторы временного конкурентного преимущества – это легко имитируемые или «случайные» для развития компании параметры внешней среды. В долгосрочной перспективе конкурентоспособность – это создание ключевых продуктов первыми и с более низкими издержками, чем у конкурентов. Факторы, создающие устойчивые долгосрочные конкурентные преимущества, – это управляемые, трудно имитируемые конкурентами параметры внутренней среды компании, развитие которых обеспечивает характеристики ключевых продуктов – потребительскую ценность продукции, уникальность, новизну.

При постоянно меняющихся факторах внутренней и внешней среды увеличивается возможность возникновения на предприятиях кризисных ситуаций, которые могут принимать различные формы. Одной из таких форм является финансовый кризис, представляющий наибольшую угрозу функционированию и развитию предприятия.

В сложных условиях компаниям приходится оперативно вносить коррективы в свою инвестиционную, продуктовую и маркетинговую политику. После осознания руководством предприятия того, что в условиях рынка управлять предприятием на основе прежних принципов невозможно, начинается переориентация деятельности предприятия на использование концепции маркетинга как философии и совокупности практических приемов управления предприятием в условиях экономического кризиса. Это создает условия для активного использования маркетингового подхода к решению управленческих и производственно-сбытовых задач в целях укрепления конкурентоспособности фирмы. Именно соотношение запросов рынка и возможно-

стей предприятия должно быть положено в основу разработки магистральных направлений, целей и стратегий развития бизнеса, а также маркетинговых программ и стратегических планов на микроуровне.

В период финансового кризиса основными проблемами предприятия являются:

- 1) выбор методов привлечения клиента к деятельности организации;
- 2) прогнозирование состояния рынка;
- 3) выбор методов позиционирования продуктовой линейки предприятия.

Все обозначенные проблемы напрямую влияют на стратегию развития предприятия. Руководством компании разрабатывается специальная антикризисная стратегия развития предприятия. Антикризисную стратегию развития предприятия можно определить как направление долгосрочного развития предприятия, касающееся финансовой сферы его деятельности, системы внутренних взаимодействий, а также позиции предприятия в конкурентной среде. При разработке антикризисной стратегии анализируются внешние и внутренние факторы, ресурсы предприятия и его компетенции. В период финансового кризиса анализ компетенции компании очень важен. Для того чтобы эффективно противодействовать кризисным явлениям, необходимо уделить большее внимание развитию и поддержанию ключевой компетенции, так как ключевая компетенция вносит наибольший вклад в воспринимаемую потребителем значимость продукта. Необходимо развивать уникальные навыки и умения компании для создания значительной конкурентной дифференциации компаний.

Цель стратегического анализа ключевой компетенции в период кризиса — предложить новую базу для формирования стратегического плана, исполнение которого ведет к поддержанию устойчивого конкурентного преимущества, а также оценить потенциал этого плана с позиций финансового состояния и возможностей организации или бизнес-системы в целом.

Для достижения поставленной цели необходимо решение целого ряда задач. Прежде всего, необходимо смоделировать внутреннюю структуру взаимосвязей и взаимозависимостей между существующими ресурсами, способностями и компетенциями, присущими бизнес-системе. Это осуществляется следующим образом.

В процессе моделирования бизнес-процессов организации выявляются способности и ресурсы, задействованные в создании продукта, и их вклад в его конечную потребительную стоимость. Качественная структура потребительной стоимости с точки зрения важности и приоритетности для потребителя свойств продукта и сопутствующей продаже услуги определяется в процессе непосредственного опроса. Первоначальное выявление набора ком-

петенций происходит в процессе ознакомления с функционированием бизнес-системы и осуществляется методом экспертной оценки в сотрудничестве с управляющим персоналом.

Важно определить, какие способности предприятия создают максимальную долю приоритетной для покупателя части потребительной стоимости и какие ресурсы в этом задействованы. Из ранжированных таким образом рядов операционно и рыночно увязанных комбинаций способностей и ресурсов опосредованно выделяется иерархия существующих компетенций и, соответственно, ключевая компетенция как организующая и управляющая созданием максимальной доли «качественной» потребительной стоимости.

В том случае, когда стоит задача не выявления существующей в настоящее время ключевой компетенции, а, скорее, определения целевой антикризисной компетенции, которую необходимо приобрести извне или развить внутри бизнес-системы, то по результатам анализа спектра существующих конкурирующих рыночных предложений различных компаний, а также потребительских предпочтений выстраивается гипотетическая структура и иерархия ресурсов и способностей, необходимая для удовлетворения целевого рынка (для снижения затрат и времени на адаптацию), максимально базирующаяся на существующей структуре, и определяются целевые антикризисные компетенции и ключевая компетенция.

В период кризисных явлений для многих предприятий необходим поиск новых рынков для деятельности. В этой ситуации ключевая компетенция может обеспечить переход к новым рынкам, возможность проникнуть на рынок и успешно конкурировать на нескольких рынках благодаря новизне и оригинальности ключевых продуктов — ключевая компетенция требует абстрагирования от внешних параметров традиционного продукта и формирования концепции нового продукта, необходимого для выхода на новые рынки.

Ключевая компетенция является стратегическим потенциалом и одним из основных источников конкурентных преимуществ компании. Анализ компетенции занимает важное место в стратегическом планировании компании в период кризиса, когда конкуренция становится борьбой не ресурсов, а стратегий, т. е. компании все чаще направляют инвестиции на создание ключевых компетенций и обеспечение своих динамических способностей. Все большую роль играют инновационный потенциал, способность создавать более эффективные стратегии и постоянно развивать компанию, обновляя ее

структуру и ключевые бизнес-процессы в ответ на вызовы внешней среды.

### Список литературы

**1. Портер М.** Конкурентная стратегия. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

**2. Гурков И.Б.** Стратегия и структура корпорации: учебное пособие. – М.: Дело, 2006.

**3. Малыгина О.** Ключевая компетенция компании как конкурентное преимущество // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №10.

Битеряков Юрий Федорович,  
ГОУВПО «Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина»,  
кандидат экономических наук, профессор, зав. кафедрой менеджмента и маркетинга,  
телефон (4932) 26-97-71,  
e-mail: biter@mim.ispu.ru

Голов Петр Валерьевич,  
ГОУВПО «Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина»,  
аспирант кафедры менеджмента и маркетинга,  
e-mail: peter-avtosouz@yandex.ru