

**Моисеев Сергей Борисович**  
генеральный директор, ООО «Масса»  
(компания – «Изолятор»), г. Москва,  
Российская Федерация  
*e-mail:* moiseev.sb@mosizolyator.ru

## АНАЛИЗ ФАКТОРОВ УСТОЙЧИВОСТИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ

**Аннотация.** Рассмотрены факторы, влияющие на возможность адаптации теории ключевых компетенций в рамках традиционных идей ресурсного подхода для обеспечения конкурентоспособности предприятий в долгосрочной перспективе. Для этого проведен обзор особенностей применения ключевых компетенций при формировании стратегий промышленных предприятий зрелых отраслей промышленности, в которых благодаря действию эволюционных механизмов технологического и организационного развития имеются объективные предпосылки для создания на их основе устойчивых конкурентных преимуществ. Обоснована необходимость разработки методологических подходов к формированию конкурентной стратегии предприятия отрасли электротехнического производства, основанной на формировании организационно-экономического механизма адаптации к внешним воздействиям и внутренним изменениям для управления развитием ключевых компетенций как факторов сохранения устойчивого конкурентного преимущества в будущем и формирования в долгосрочной перспективе эффективной бизнес-модели развития предприятия.

**Ключевые слова:** ресурсный подход, ключевые компетенции, устойчивые конкурентные преимущества, зрелая отрасль, электротехническое производство, метод глубинного анализа.

**Цитирование:** Моисеев С.Б. Анализ факторов устойчивости конкурентных преимуществ на основе ключевых компетенций предприятия электротехнического машиностроения//Вестник университета. 2020. № 2. С. 134–141.

**Moiseev Sergey**  
General Manager, Massa (company  
“Izolyator”), LLC, Moscow, Russia  
*e-mail:* moiseev.sb@mosizolyator.ru

## ANALYSIS OF THE COMPETITIVE ADVANTAGE SUSTAINABILITY FACTORS BASED ON THE KEY COMPETENCIES OF AN ELECTRICAL ENGINEERING ENTERPRISE

**Abstract.** The factors influencing the possibility of the theory of key competencies adaptation within the traditional ideas of the resource approach to ensure the long-term competitiveness of companies have been considered. For this purpose, the review of features of application of key competencies during the formation of strategies of the industrial companies of mature sectors of industries has been carried out, in which thanks to action of evolutionary mechanisms of technological and organizational development there are objective preconditions for creation of steady competitive advantages on their basis. The necessity of development of methodological approaches to the formation of company's competitive strategy in the sector of electrical production based on the formation of organizational-economic mechanism of adaptation to external influences and internal changes to manage the development of key competencies as factors of sustainable competitive advantage in the future and the formation of long-term effective business development model of the enterprise, has been substantiated.

**Keywords:** resource approach, key competencies, sustainable competitive advantages, mature industry, electrical engineering, depth analysis method.

**For citation:** Moiseev S.B. (2020) Analysis of the competitive advantage sustainability factors based on the key competencies of an electrical engineering enterprise. *Vestnik universiteta*. I. 2, pp. 134–141. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-134-141

В настоящее время одно из негативных влияний на некоторые отрасли экономики оказывает объективная необходимость осуществлять импортные поставки некоторых материалов и продукции, не производимых отечественными предприятиями. «Данная ситуация обязывает Россию реагировать на экономические

© Моисеев С.Б., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



вызовы, в том числе санкции, и пересмотреть экономические модели функционирования отдельных отраслей с целью эффективного использования внутренних ресурсов страны» [1, с. 130].

Несмотря на санкционное давление и нарастание кризисных явлений в мировой экономике, российская промышленность продолжает развиваться и для обеспечения собственной безопасности в перспективе, России необходимо усиливать свою конкурентную позицию в мировой экономике. Для реализации данной задачи, необходима смена экономического курса развития отечественной промышленности и смещения фокуса государственной экономической политики с контроля объемов и направлений финансовых потоков на эффективное развитие производства.

Еще одной угрозой, стоящей перед российскими товаропроизводителями, является угроза появления новых конкурентов из-за рубежа, характерная практически для всех товарных рынков, за исключением, пожалуй, сырьевых. Все это определяет для российских предприятий актуальность проблемы исследования возможностей создания и сохранения устойчивых конкурентных преимуществ. Очевидно, что перспективы формирования устойчивых конкурентных преимуществ имеют разные шансы на успех для разных предприятий, при этом влияющими факторами являются не только тип рыночной модели отрасли, но и технологические и структурные особенности развития отрасли.

В современных условиях источники устойчивых конкурентных преимуществ предприятий целесообразно создавать на основе умения руководства трансформировать уникальные технологии, производственные навыки и организационные способности в компетенции, которые позволяют наделять предприятия потенциалом, который не только необходим для сохранения конкурентной позиции, но самое главное, влияет на скорость реакции и быстроту адаптации к изменениям внешней среды.

Наибольшее развитие идеи ресурсного подхода получили в теории ключевых компетенций, в рамках которой обоснована возможность создания устойчивых конкурентных преимуществ, так как конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе определяется не только правильным выбором необходимых ресурсов, но и умелым управлением ими, то есть лучшим их сочетанием, более эффективной и быстрой реализацией, в отличие от своих конкурентов.

В современной экономической теории понятие «компетенция» применяется уже более тридцати лет и было впервые серьезно рассмотрено в исследовании Г. Хэмела и К. К. Прахалада, которые обосновывают настоятельную необходимость введения и использования понятия ключевых компетенций для характеристики деятельности предприятий [9]. Прахалад и Хэмел в своей работе, определившей дальнейшее развитие данной школы стратегического управления, приводят термин «ключевая компетенция» для обозначения набора умений и технологий, массы бессистемно накопленного организацией знания и опыта, которая становится основой успешной конкуренции [11]. Таким образом, согласно этой концепции, ведущую роль в создании конкурентных преимуществ играет человеческий фактор, так как именно работники предприятия генерируют новые знания и накапливают опыт их использования в процессе адаптации к происходящим изменениям.

Прахаладом и Хэмелом впервые определено, что ключевая компетенция обладает тремя основными свойствами: она дает потенциальный доступ к широкому спектру рынков; добавляет значительную потребительскую стоимость конечному продукту, воспринимаемую покупателем; требуются большие затраты и усилия для того, чтобы скопировать ключевую компетенцию конкурента.

В дальнейших исследованиях Прахалад, Фаэй и Рэнделл дополнили ключевые компетенции такими характеристиками, как творческое объединение множества технологий вокруг знания потребностей и запросов потребителя, а также маркетинговой интуицией и умениями, позволяющими управлять созданным ресурсом таким образом, чтобы добиваться синергии [6].

Тем не менее, эту концепцию нельзя считать завершенной даже в теоретическом плане, поскольку до сих пор остается дискуссионным вопрос не только об идентификации, но и о самом понятии ключевых компетенций. Несмотря на большое количество теоретических исследований ключевых компетенций промышленных предприятий в настоящее время наблюдается недостаток методических разработок по их выявлению, анализу, а также методик по практическому использованию компетенций в управленческих процессах [4; 5].

Исследования, проводившиеся в рамках ресурсного подхода, показали, что умение трансформировать различные ресурсы в ключевые компетенции является настоящим источником устойчивого конкурентного преимущества и наделяет промышленные предприятия потенциалом быстрой адаптации к изменяющимся

рыночным условиям. В соответствии с ресурсным подходом, базой к устойчиво высоким прибылям является не повторение модели поведения, а развитие уникальных способностей компании как основы предложения ею неповторимых товаров и услуг [7].

Ключевая компетенция, находясь на пересечении внутренних условий бизнеса и потребительских предпочтений, позволяет получать максимальную долю потребительской стоимости и является основанием для получения устойчивого конкурентного преимущества, при этом использование сочетаний различных компетенций должно обеспечить синергию.

Исследователи ключевых компетенций отмечают, что «в настоящее время различные авторы называют до 10 отличительных признаков, которые можно использовать как критерии достоверности выводов о наличии у предприятия ключевых компетенций. При этом все авторы признают, что основополагающими признаками являются те, что входят в состав перечня, называемого «тест Хэмела-Прахалада», это: ценность для потребителя; уникальность навыков; универсальность применения» [2, с. 36].

Ответ на вопрос, в чем заключается стратегический подход к использованию ключевых компетенций и как управлять ими, видится в согласовании направлений развития компетенций в соответствии с видением будущего, анализа будущих возможностей и угроз и формировании механизма адаптации к внешним воздействиям на основе использования процессов самоорганизации компании.

Рассматривая формирование стратегии развития ключевых компетенций компании для обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ, Прахалад и Хэмел связали сформулированную ими концепцию ключевых компетенций с проблемой создания устойчивых конкурентных преимуществ. Они обосновали, что именно ключевые компетенции, которые являются уникальными и не могут быть скопированы, обеспечивают обладающей ими компании преимущества, эти преимущества устойчивы, так как для развития таких компетенций требуется время [11].

Складывающиеся в современных условиях экономические вызовы требуют новых подходов к формированию стратегий развития российских предприятий зрелых отраслей промышленности, направленных на повышение конкурентоспособности отечественных не сырьевых производителей на мировых рынках. Все это обуславливает наличие запроса со стороны топ-менеджмента этих компаний на разработку теоретических положений и методических рекомендаций по созданию и развитию условий для достижения устойчивых конкурентных преимуществ российских предприятий в зрелых отраслях.

Успешное стратегическое развитие предприятия в таких отраслях в значительной мере определяется внутренними, сложно имитируемыми конкурентами, нематериальными ресурсами (уникальностью организации применяемых технологических процессов, эффективностью использования накопленного опыта, знаний, интеллектуально-творческого потенциала персонала). Это предполагает использование устойчивых конкурентных преимуществ на основе ключевых компетенций.

Многие исследователи подчеркивают, что идентификация ключевой компетенции является далеко не простой задачей и наличие ключевой компетенции не всегда является очевидным фактом ни для менеджмента предприятия, ни для внешних экспертов. «Поэтому нужна надежная методика их оценки и идентификации» [3, с. 65].

Существующие подходы к выявлению ключевых компетенций компаний основываются на проведении анализа ресурсной базы предприятий, то есть проведения полного ресурсного анализа и определения источников потенциальных конкурентных преимуществ. В каждом случае проведения диагностики на том или ином предприятии, при оценке ресурсов на их соответствие ключевым компетенциям, должны предварительно быть установлены и обозначены, возможно более точно, требования потребителей к товару или услуге [8].

В результате, большинство исследователей сходятся во мнении, что «процесс выделения ключевых компетенций в современных условиях все еще остается задачей достаточно сложной, успех решения которой во многом определен субъективными мнениями экспертов, он, тем не менее, требует своего безотлагательного решения. Эта сложность привела к тому, что в целом развитие ресурсного взгляда на природу фирмы зашло в тупик, поскольку нет ответа на вопрос о том, как можно выявлять ключевые компетенции» [10, с. 176].

Поиск методологий идентификации ключевых компетенций продолжается и процесс генезиса методов выявления и последующего использования ключевых компетенций последовательно раскрывается в работах различных ученых. «Методический подход, предложенный исследователями Института экономики СО РАН, позволяет выявить организационные компетенции предприятия на основе командной работы специалистов

компании совместно с привлеченными экспертами» [2, с. 35]. Данный подход, апробированный на примере конкретной компании, основан на формировании стратегии ее развития с ориентацией на стержневые продукты и ключевые компетенции. Но предложенная методика требует дальнейшего совершенствования в направлении разработки инструментария раскрытия содержания и анализа ключевых компетенций. В качестве такого инструментария для проведения исследований, А. А. Киселевой предложено использование метода глубинного интервью с респондентами, который широко применяется в маркетинговых исследованиях.

По мнению автора статьи, метод глубинного интервью, применяемый как раз в тех случаях, когда исследователь не обладает достаточной информацией для проведения точных, формализованных и количественных исследований, видится наиболее приемлемым, особенно на начальных стадиях идентификации ключевых компетенций, так как специфика данного метода способствует выявлению причинно-следственных связей, дающих возможность формировать гипотезы.

Сложность идентификации связана также с различным содержанием ключевых компетенций предприятий в отраслях разного типа.

В зрелой отрасли, производящей технологически сложную продукцию, устойчивые конкурентные преимущества обеспечиваются способностью адаптации к происходящим изменениям во внешней и внутренней среде в рамках установившихся стандартов, а такая способность формируется на основе использования накопленного опыта и знаний перспектив технологического и организационного развития.

Электротехническое машиностроение в целом и одна из ее подотраслей – производство высоковольтных вводов, сформировались в рамках третьего технологического уклада, одними из базовых в котором были электротехническое и тяжелое машиностроение, а ключевым фактором развития в экономике стало преимущественное использование электроэнергии.

Формирование и последующее развитие данной подотрасли электротехнического машиностроения определяется техническим уровнем оборудования систем электроэнергетики, в первую очередь технологий генерации и передачи электроэнергии. В силу предназначения высоковольтных вводов, как элемента электротехнического оборудования, все основные конструктивные изменения данной продукции в основном определялись изменением или добавлением новых потребностей производителями другого энергетического оборудования (трансформаторные заводы, предприятия по выпуску оборудования для передачи электроэнергии), на котором устанавливаются высоковольтные вводы.

Однако при этом технологические принципы генерации и передачи электроэнергии не претерпевают каких-либо принципиальных изменений, а соответственно, также не происходит кардинальных изменений в конструкции и технологии производства, связанных с ними электротехнической продукции, в том числе высоковольтных вводов. Конечно, развитие научно-технического прогресса оказывало влияние на разработку и внедрение в производство новых конструкционных материалов и другие незначительные конструктивные изменения, но они, в основном, были связаны с улучшением эксплуатационных характеристик выпускаемой продукции (снижение аварийности, увеличение срока службы и др.), а также со снижением капиталоемкости производства, и созданием ресурсосберегающих технологий.

Отсутствие кардинальных изменений в конструкции и технологии производства электротехнического оборудования, в том числе связано и с такими факторами энергетической отрасли как высокие требования к безопасности функционирования и повышенной ответственностью энергетических компаний за риски возникновения аварийных ситуаций при использовании новых типов конструкций энергооборудования, не прошедших полный цикл испытаний и не получивших необходимый опыт эксплуатации.

Таким образом, многие зрелые отрасли промышленности в России, в том числе электротехническое машиностроение, в настоящее время производят относительно однородный продукт (силовые трансформаторы, высоковольтные вводы, кабельная арматура и др.). Потребительская ценность производимой в данных отраслях продукции не имеет ярко выраженной вариации в плоскости «потребительская цена – потребительская ценность», то есть продукт производится по определенной на данный момент цене с заданными потребительскими свойствами. При этом продукция разных производителей может иметь незначительные отличия, но они не влияют существенно на создаваемую ими потребительскую ценность, а в отрасли электротехнического машиностроения имеются объективные условия для формирования устойчивых конкурентных преимуществ на основе ключевых компетенций.



Автор статьи предполагает провести исследование и выполнить разработку методологических принципов и методических подходов к формированию конкурентной стратегии предприятия, а также механизма адаптации к внешним воздействиям и внутренним изменениям при управлении развитием ключевых компетенций для создания устойчивых конкурентных преимуществ. В качестве объекта исследования взято промышленное предприятие отрасли электротехнического производства, а предмет исследования – теоретические, методические и практические проблемы создания и развития ключевых компетенций, как одного из основных факторов, определяющих будущее устойчивое конкурентное преимущество данного предприятия в зрелой отрасли. В результате исследования предполагается сформировать и апробировать методику формирования конкурентной стратегии, ориентированной на создание устойчивых конкурентных преимуществ промышленного предприятия в зрелой отрасли на основе развития существующих, а также создания новых ключевых компетенций предприятия.

Для получения наглядной картины влияния факторов внешней и внутренней среды компании электротехнического машиностроения на возможность использования ее ключевых компетенций в обеспечении устойчивых конкурентных преимуществ, проведем их SWOT-анализ (табл. 1).

Таблица 1

**SWOT-анализ перспектив формирования стратегии развития ключевой компетенции предприятия электротехнического машиностроения**

<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
1. Устойчивость спроса на основные виды серийной продукции предприятия на традиционных рынках. 2. Благоприятные условия для выхода на новые рынки с серийными изделиями. 3. Оперативная реализация поступающих запросов на дифференциацию изделий по индивидуальным заказам потребителей. 4. Наличие объективных предпосылок повышения темпов экономического роста в перспективе, в т.ч. благодаря возможности создания устойчивых конкурентных преимуществ.	1. Кардинальные конструктивные изменения основных типов энергооборудования на которых используются изделия предприятия. 2. Действие негативных неэкономических факторов. 3. Появление новых конкурентов. 4. Появление прорывных технологий в передаче и использовании электроэнергии без применения продукции предприятия.
<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
1. Квалифицированный персонал с длительным опытом работы в отрасли. 2. Высокий уровень отлаженности технологического процесса. 3. Опыт разработки проектов производства изделий с измененными параметрами в соответствии с индивидуальными заказами. 4. Отлаженная эффективная система сбыта. 5. Оперативность и качество сервисного обеспечения потребителей.	1. Недостаточный уровень способности коммуникационной сети к трансформации. 2. Отставание от конкурентов по выводу на традиционные рынки нового продукта. 3. Отсутствие комплексных проектов реализации продукции предприятия вместе с энергооборудованием.

*Составлено автором по материалам исследования*

Проведенный экспертный анализ влияния факторов внешней среды и ресурсного обеспечения предприятия на его конкурентоспособность показал, что сформировавшиеся к настоящему времени такие направления деятельности предприятия как производство серийной и выпускаемой по индивидуальным заказам продукции имеют благоприятную стратегическую перспективу. Гипотетически, данное направление деятельности предприятия составляет одну из компетенций объекта исследования, которая, предположительно, является одной из ключевых компетенций, так как она основывается непосредственно на знаниях специалистов конструкторско-технологического подразделения компании, позволяющих оперативно разрабатывать конструктивные и технологические изменения, и опыте производственного персонала предприятия, способных быстро и качественно воплощать эти изменения в готовую продукцию.

Реализация основных внешних угроз конечно возможна, но вероятность такого развития событий незначительна, что основывается на общепринятом мнении.

Для сохранения конкурентной позиции предприятий и увеличения темпов роста их экономических показателей на рынках с низкими темпами роста (например, в отраслях, находящихся на стадии зрелости) целесообразно использование стратегии создания устойчивых конкурентных преимуществ. При этом фокусом такой стратегии является развитие ключевой компетенции и разработка организационно-экономического механизма ее развития. Такая стратегия обеспечит устойчивость конкурентных преимуществ благодаря уникальности знаний и умений, накопленных компанией и являющихся основой формирования ключевой компетенции. Уникальность определяется тем, что эти особые знания и умения вырабатываются применительно к конкретному составу и конфигурации ресурсной базы, которыми располагает данная компания, а получение требуемого результата по выработке необходимых умений, основывается на опыте работы, что требует определенного времени.

В таблице 2 представлены факторы успеха применения ключевых компетенций по видам деятельности в зрелой отрасли.

Таблица 2

**Факторы успеха и источники конкурентных преимуществ в зрелой отрасли для производства серийной продукции и по индивидуальным заказам**

Виды деятельности	Зависимость рентабельности продаж от доли рынка	Виды конкурентных преимуществ	Источники	Факторы успеха применения ключевых компетенций
Серийное производство	Линейная	Лидерство по издержкам	Совершенствование технологии производства и гибкость внутренних систем; эффект масштаба	Опыт работы с потребителями; отлаженный процесс производства; система обмена опытом; развитая сеть коммуникаций внутри коллектива; сплоченность коллектива
Индивидуальные заказы	Нелинейная	Широкий диапазон удовлетворяемых требований потребителей	Высокий уровень инженерно-технического персонала; оперативность реализации нестандартных заказов с необходимым качеством	Опыт работы с потребителями; высокая квалификация; современные технологии САПР и управления проектами

Составлено автором по материалам исследования

Проведенный анализ подтверждает, что в зрелых отраслях, благодаря действию эволюционных механизмов технологического и организационного развития, имеются объективные предпосылки для создания устойчивых конкурентных преимуществ на основе ключевых компетенций.

Таким образом, формирование эффективной в долгосрочном периоде бизнес-модели в зрелых отраслях целесообразно основывать на стратегии развития ключевых компетенций.

Как показали анализ научных исследований и обобщение имеющегося опыта практического использования концепции ключевых компетенций, для формирования стратегии развития ключевых компетенций необходимо проведение стратегического исследования на рассматриваемом предприятии, задачами которого являются:

- диагностика проблем стратегического развития предприятия;
- анализ рыночной микросреды, особенно в вопросах прогнозирования динамики изменения составляющих потребительских предпочтений;
- анализ ключевых факторов успеха отрасли;

– определение необходимости формирования стратегической архитектуры развития компании, создающую возможность (условия) для управления развитием ключевых компетенций.

На основе результатов этих исследований должны быть, во-первых, выявлены процессы и процедуры создания потребительской ценности, во-вторых, определены компоненты ключевых компетенций (умения) и способности для их реализации (навыки) в условиях прогнозного сценария развития предприятия в стратегической перспективе.

На этом этапе целесообразно использование метода глубинного интервью. Учитывая особенности исследования ключевых компетенций предприятий зрелой отрасли, необходимо использовать такую разновидность глубинного интервью, как экспертное интервью со специалистами данной отрасли, хорошо знающими специфику исследуемой проблематики. Представляется, что наиболее приемлемой является такая техника исследования, как частично структурированное (направленное) интервью, при которой интервьюер задает конкретный список тем или аспектов, а респондент сам определяет наиболее важные направления ответов и степень их значимости в рассматриваемом вопросе. Таким образом, это позволит получить необходимые мнения специалистов, с учетом их профессионального взгляда на объект исследования, и даст возможность, с высокой степенью вероятности, подтвердить или опровергнуть имеющиеся гипотезы, а также сформулировать вопросы для проведения структурированных интервью, направленных на выявление и ранжирование ключевых компетенций, на последующих этапах исследования.

В дальнейшем, при необходимости, должна быть сформирована стратегическая архитектура развития компании, создающая возможность (условия) для управления развитием ключевых компетенций. Используя созданный в процессе исследований организационно-экономический механизм, может быть сформирована и реализована конкурентная стратегия, ориентированная на создание устойчивых конкурентных преимуществ.

#### *Библиографический список*

1. Жабин, А. П., Волкодавова, Е. В., Шатрова, Е. С. Компетентностный подход к организации процесса импортозамещения на предприятиях российской промышленности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2016. – № 9. – С. 129-140.
2. Киселева, А. А. Ключевые компетенции как методическая основа для разработки стратегии развития оборонно-промышленных предприятий // Сборник докладов международного научного форума «Образование и предпринимательство в Сибири: направления взаимодействия и развитие регионов». – 2018. – С. 35-38.
3. Кочина, С. К. Содержание этапов проведения диагностики ключевых компетенций // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2015. – № 57. – С. 64-68.
4. Ламбен, Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2007. – 800 с.
5. Маркова, В. Д. Методические аспекты выявления ключевых компетенций компании // Экономическая наука современной России. – 2014. – № 1 (64). – С. 29-36.
6. Прахалад, К., Фэй, Л., Рэнделл, Р. Создание ключевых компетенций и их использование // Курс МВА по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Паблицер, 2002. – 608 с.
7. Прахалад, К. К., Хамел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 275 с.
8. Рудычев, А. А., Лычев, А. Ю. Методы оценки эффективности функционирования предприятий // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. – Белгород: Изд. БГТУ, 2014. – № 3. – С. 120-124.
9. Соснина, Е. Ю. Знания как фактор формирования ключевых компетенций эффективного промышленного предприятия // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2016. – Т. 26, № 5. – С. 68-72.
10. Чепелева, Н. Н. Практические аспекты определения ключевых компетенции грузовых автотранспортных предприятий // Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. – 2016. – № 4 (50). – С. 174-180.
11. Prahalad, C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. – 1990. – May-June. – Pp. 79-91.

#### *References*

1. Zhabin A. P., Volkodavova E. V., Shatrova E. S. Kompetentnostnyi podkhod k organizatsii protsessa importozameshcheniya na predpriyatiyakh rossiiskoi promyshlennosti [Competence-based approach to the organization of the process of import substitution at the enterprises of Russian industry]. Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra [Economy: yesterday, today, tomorrow], 2016, no. 9, pp. 129-140.

2. Kiseleva A. A. Klyuchevye kompetentsii kak metodicheskaya osnova dlya razrabotki strategii razvitiya oboronno-promyshlennykh predpriyatii [*Key competencies as a methodological basis for developing a strategy for the development of defense industrial enterprises*]. Sbornik dokladov mezhdunarodnogo nauchnogo foruma "Obrazovaniye i predprinimatelstvo v Sibiri: napravleniya vzaimodeystviya i razvitiye regionov" [*Proceedings of the international scientific forum "Education and Entrepreneurship in Siberia: areas of cooperation and development of regions"*], 2018, pp. 35-38.
3. Kochina S. K. Soderzhanie etapov provedeniya diagnostiki klyuchevykh kompetentsii [*The content of the stages of the diagnosis of key competencies*]. Sborniki konferentsii NITs Sotsiosfera [*Conference proceedings SIC Sociosphere*], 2015, no. 57, pp. 64-68.
4. Lambin J-J. Menedzhment, orientirovannyi na rynek. Strategicheskii i operatsionnyi marketing [*Market-driven management: strategic and operational marketing*]. St. Petersburg, Piter, 2007. 800 p.
5. Markova V. D. Metodicheskie aspekty vyyavleniya klyuchevykh kompetentsii kompanii [*Methodical aspects of identifying key company competencies*]. Ekonomicheskaya nauka sovremennoi Rossii [*Economic science of modern Russia*], 2014, no. 64, pp. 29-36.
6. Prakhlad K., Faey L., Rendell R. Sozdaniye klyuchevykh kompetentsii i ikh ispolzovaniye. Kurs MBA po strategicheskomu menedzhmentu [*Creation of key competencies and their use. MBA course on strategic management*]. Moscow, Alpina Publisher., 2002. 608 p.
7. Prakhlad K. K., Khmel G. Konkuriруя za budushchee. Sozdanie rynkov zavtrashnego dnya [*Competing for the future. Creating tomorrow's markets*]. Moscow, Olimp-Biznes, 2002. 275 p.
8. Rudychev A. A., Lychev A. Yu. Metody otsenki effektivnosti funktsionirovaniya predpriyatii [*Methods for evaluating the performance of enterprises*], 2014, no. 3, pp. 120-124.
9. Sosnina E. Yu. Znaniya kak factor formirovaniya klyuchevykh kompetentsii effektivnogo promyshlennogo predpriyatiya [*Knowledge as a factor in the formation of key competencies of an effective industrial enterprise*]. Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya Ekonomika i Pravo [*Vestnik Udmurt University. Series. Economics and Law*], 2016, no. 5, pp. 68-72.
10. Chepeleva N. N. Prakticheskie aspekty opredeleniya klyuchevykh kompetentsii gruzovykh avtotransportnykh predpriyatii [*Practical aspects of identifying key competencies of freight road transport enterprises*]. Vestnik Sibirskoi gosudarstvennoi avtomobilno-dorozhnoi akademii [*Bulletin of the Siberian State Automobile and Highway Academy*], 2016, no. 4 (50), pp. 174-180.
11. Prahalad C. K., Hamel G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 1990, vol. 68, no. 3, pp. 79-91.