

УДК 005.21:005.93:005.336.2
L230**ТИПИЗАЦИЯ КЛЮЧЕВЫХ СПОСОБНОСТЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ****TYPESIS OF KEY ABILITIES OF THE ENTERPRISE**

©Свиридова Н. Д.

д-р. экон. наук

Луганский национальный университет им. В. Даля
г. Луганск, ЛНР, svetlanaluga@yandex.ru

©Sviridova N.

Dr. habil.

Dal Lugansk National University
Lugansk, LNR, svetlanaluga@yandex.ru

©Салита С. В.

канд. экон. наук

Луганский национальный университет им. В. Даля
г. Луганск, ЛНР, svetlanaluga@yandex.ru

©Salita S.

Ph.D., Dal Lugansk National University
Lugansk, LNR, svetlanaluga@yandex.ru

Аннотация. Современные условия функционирования промышленных предприятий характеризуются высокой степенью неопределенности и динамичности внешней среды, ростом конкуренции на внутренних и внешних рынках, что определяет необходимость поиска новых подходов к обеспечению конкурентных преимуществ предприятия. В условиях непредсказуемой и хаотично изменяющейся внешней среды задачей предприятия является своевременное реагирование на такие изменения. Однако предвидеть изменения, которые ежедневно происходят на внешних и внутренних рынках, в конкурентной среде, среди партнеров и контрагентов, предсказать изменения, связанные с возникновением новой техники, продуктов и технологий, а тем более своевременно реагировать на них с помощью стратегических и тактических изменений, — практически невозможно. Это заставляет предприятия искать основу формирования конкурентных преимуществ во внутренней среде, исходя из имеющихся ресурсов, способностей и компетенций. Конфигурации таких активов создают устойчивые бизнес-атрибуты, сложно поддающиеся копированию и наследованию со стороны предприятий конкурентов и создающие основу для формирования конкурентных преимуществ предприятия — ключевые способности предприятия. Конкурентные преимущества, основанные на ключевых способностях, являются устойчивыми, долгосрочными и сложно поддаются копированию. В статье исследованы виды ключевых способностей предприятия в зависимости от характеристик предметной области, что позволило сформировать типологию способностей предприятия. Данная типология служит основой для идентификации и анализа способностей, их консолидации и реконфигурации с целью обеспечения конкурентных преимуществ предприятия. Обеспечение конкурентных преимуществ предприятия на основе формирования и развития его ключевых способностей возможно благодаря идентификации ключевых бизнес-атрибутов, консолидация и реконфигурация которых позволит сформировать ключевые способности предприятия и трансформировать их в конкурентные преимущества.

Abstract. Modern conditions of functioning of industrial enterprises are characterized by a high degree of uncertainty and dynamism of the external environment, increased competition in domestic and foreign markets, which determines the need to search for new approaches to forming the competitive advantages of the enterprise. In the conditions of unpredictable and chaotically changing external environment, the enterprise's task is to timely respond to such changes. However, it is impossible to foresee the changes that occur daily on the external and internal markets, in a competitive environment, among partners and counterparties, changes associated with the emergence of new technology, products and technologies, and even more so in time to react to them through strategic and tactical changes. This forces enterprises to look for the basis for forming competitive advantages in the internal environment, based on available resources, capabilities and competencies. Configurations of such assets create stable business attributes that are difficult to copy and inherit from competitors and create the basis for the formation of the company's competitive advantages — the key capabilities of the enterprise. Competitive advantages based on key capabilities are sustainable, long-term and difficult to copy. The article explores the types of capabilities of the enterprise depending on the characteristics of the subject area, which allowed to form a typification of the capabilities of the enterprise. This typification serves as the basis for identifying and analyzing capabilities, their consolidation and reconfiguration in order to ensure the competitive advantages of the enterprise. Provision of competitive advantages of the enterprise based on the formation and development of its key capabilities is possible due to the identification of key business attributes, the consolidation and reconfiguration of which will allow to form the key capabilities of the enterprise and transform them into competitive advantages.

Ключевые слова: анализ, бизнес-атрибуты, ключевые способности предприятия, конфигурация, конкурентные преимущества, типизация.

Keywords: analysis, business attributes, key enterprise capabilities, configuration, competitive advantages, typification.

Современные условия функционирования промышленных предприятий характеризуются высокой степенью неопределенности и динамичности внешней среды, ростом конкуренции на внутренних и внешних рынках, что определяет необходимость поиска новых подходов к обеспечению конкурентных преимуществ предприятия. Современные теории обеспечения конкурентных преимуществ предприятия, в частности, ресурсная теория, — заключаются в том, что предприятие рассматривается сегодня как «коллекция способностей», которые являются уникальными для каждого предприятия, сложно поддаются имитации и определяют его конкурентные преимущества на рынке. В отличие от более ранних теорий, ресурсная теория основывается на утверждении, что внутренняя среда предприятия состоит из ресурсов и способностей, и является более важным фактором развития предприятия и формирования его конкурентных преимуществ, чем внешняя бизнес-среда. Это означает, что предприятие должно формировать и развивать собственные уникальные ключевые способности, которые в сочетании с ресурсами становятся основой формирования стратегии предприятия и обеспечивают ему формирование конкурентных преимуществ. Стратегия предприятия, которая формируется на основе уникальных ключевых способностей, позволяет более эффективно формировать и использовать свои ключевые способности для того, чтобы своевременно реагировать на угрозы и возможности, возникающие во внешней среде. Таким образом, одним из самых актуальных задач стратегического менеджмента является формирование уникальных и

устойчивых конкурентных преимуществ на основе ключевых способностей предприятия, обеспечивающих успешное функционирование и конкурентоспособность предприятия на длительную перспективу. Особенно важным является способность предприятия поддерживать и обновлять конкурентные преимущества в условиях динамичных изменений внешней среды. В постиндустриальной экономике именно ключевые способности предприятия обуславливают его возможность комбинировать ресурсы и компетенции в соответствии с изменениями внешней среды, а, следовательно, являются его специфическими, скрытыми конкурентными преимуществами.

В научных источниках понятие «ключевые способности предприятия» часто используется для определения подобных понятий — сильные стороны, компетенции, знания, умения, невидимые активы, ключевые факторы успеха, бизнес-атрибуты, бизнес-процессы, ключевые способности, динамические способности и тому подобное. Эти определения по содержанию схожи со способностями предприятия, однако не являются их аналогами. Использование семантического, синонимического и контекстного анализа при исследовании понятия «способности предприятия» дают возможность сформулировать собственное определение ключевых способностей предприятия как уникальной для каждого предприятия совокупности бизнес-атрибутов (знаний, опыта и организационных связей), которые в сочетании с ресурсами и технологиями определяют способность предприятия производить высококонкурентные продукты, процессы или услуги и обеспечивают ему конкурентные преимущества.

Ключевые способности представляют собой потенциал использования набора ресурсов предприятия. В результате их использования, корпоративные способности усиливаются и становятся сложными для прямого имитирования конкурентами.

Количество исследований, посвященных динамическим способностям предприятия, увеличивается в геометрической прогрессии. В частности, пионерская работа Д. Тисса с соавторами 1997 г. [1] по результатам рейтинговой организации Thomson's Science Watch является наиболее цитируемой работой в бизнесе и экономике с 1995 по 2005 гг. Проблематика концепции ключевых способностей предприятий исследуется в научных трудах таких зарубежных ученых, как Р. Амит, С. Винтер, К. Ейзенхардт, М. Золло, Р. Грант, Дж. Мартин, Г. Нельсон, К. Прахальд и Г. Хамель, Г. Пизано, Д. Тис, Е. Шуен, П. Шумейкер и др. Значительный вклад в исследование сущности динамических способностей предприятия в контексте обеспечения его конкурентных преимуществ внесли украинские ученые и их коллеги из стран постсоветского пространства — К. Бурманн, А. Вартанова, В. Верба, А. Гребешкова, И. Гурков, А. Денисюк, В. Катькало, И. Кузнецова, А. Куликов, К. Массон, О. Малярчук, А. Наливайко, И. Отенко, В. Чайка и др. Однако, несмотря на многочисленные исследования, проблема формирования целостной типологии ключевых способностей предприятия в контексте обеспечения его конкурентных преимуществ является актуальной научно-практической задачей.

Сложность, разнообразие, терминологическая неопределенность как самого понятия «ключевые способности предприятия», так и представления о бизнес-атрибутах, которые лежат в основе ключевых способностей, определяют необходимость формирования типологии ключевых способностей предприятия. Возможность формирования и сохранения устойчивых конкурентных преимуществ предприятия определяется возможностями двух типов — отличительными и копируемыми, и их уникальной комбинацией, которую создает синергический эффект. Отличительные (ключевые) способности — это те способности, которые не могут быть скопированы конкурентами, или процесс копирования является чрезвычайно сложным. Именно отличительные (ключевые) способности являются основой

создания устойчивых конкурентных преимуществ предприятия. Отличительные способности могут существовать в разных видах: патенты, эксклюзивные лицензии, сильный бренд, эффективное лидерство, командная работа и недокументированные знания. Ключевыми такие способности называют потому, что они открывают предприятию доступ к новым рынкам, становятся как бы «ключом» к ним.

Копируемыми способностями считаются те, которые могут быть приобретены или созданы конкурентами, и таким образом не могут служить источником устойчивого конкурентного преимущества. Многие технические, финансовые и маркетинговые способности относятся к копируемым.

Ключевые способности должны поддерживаться соответствующим набором дополняющих их копируемых способностей, которые позволяют предприятию «продавать» свои отличительные способности на рынке, на котором оно действует.

Устойчивое конкурентное преимущество является базисом, на котором строится успешный бизнес. Устойчивое конкурентное преимущество — это длительная выгода применения некоторой уникальной стратегии, которая создает потребительскую ценность товаров и услуг и основывается на уникальной комбинации ресурсов и возможностей предприятия, которые не могут быть скопированы конкурентами. Это дает возможность бизнесу поддерживать и улучшать свои конкурентные позиции на рынке и выживать в борьбе с конкурентами в течение длительного времени.

В контексте обеспечения конкурентных преимуществ можно выделить 3 группы факторов, которые определяют успех предприятия в конкурентной среде, и которые можно рассматривать как способности. К ним относят внутренние компетенции, внешние компетенции и динамические способности. При этом особенно акцентируется внимание на взаимосвязи внутренних и внешних компетенций предприятия и его ключевых способностей (http://www.inform.od.ua/articles/examen/klucheve_kompetencii.htm).

По мнению автора, именно низкие динамические способности (низкий инновационный потенциал, неспособность быстро адаптироваться к изменениям на рынке и управлять знаниями) является одной из наиболее значимых причин низкой конкурентоспособности предприятий.

Для успеха в конкурентной борьбе не так важно, какими активами сейчас владеет предприятие (продукция, оборудование, технологии, здания и сооружения), — важно, с какой скоростью предприятие способно создавать необходимые активы и развивать их. С этой точки зрения научный и практический интерес представляет концепция динамических способностей предприятия, которая определяет факторы, влияющие на конкурентный успех предприятия в условиях динамично изменяющейся внешней среды (внутренние и внешние компетенции, динамические способности), которые предопределяют способность предприятия своевременно реагировать на такие изменения.

Под внутренними и внешними компетенциями следует понимать факторы, которые обеспечивают предприятию существенные конкурентные преимущества. Как правило, это такие факторы, создание которых требует значительного времени и опыта работы в определенной области. К внутренним компетенциям можно отнести следующие:

–НИОКР (Know-how, технологии, способность производить конкурентноспособную продукцию);

–отработанные и эффективные бизнес–процессы (управление проектами, сбыт, маркетинг, планирование, бюджетирование, мотивация персонала);

–уникальные технологи, недоступные конкурентам;

–высококвалифицированный персонал, на подготовку которого требуется значительное время.

К внешним источникам компетенции предприятия относятся:

- связи с поставщиками и потребителями (агентами, дилерами и дистрибьюторами);
- возможности лоббирования (связи с органами государственного управления);
- способность обеспечивать финансирование в необходимом объеме, в кратчайшие сроки и по приемлемой стоимости (связи с финансовыми институтами и инвесторами).

Ключевыми факторами успеха, то есть факторами, которые влияют на конкурентную позицию предприятия, являются его динамические способности:

- собственная или стратегически связанная научная школа, лидирующая на рынке;
- специальные производственные активы (специальные технологии), необходимые для производства продукции;
- глубокое знание рынка, понимание изменяемых потребностей конечных потребителей продукции.

Внутренние и внешние компетенции, динамические способности предприятия находятся в тесной взаимосвязи и определяют способность предприятия своевременно реагировать на динамичные изменения внешней среды.

Определяя ключевые способности предприятия как уникальную для каждого предприятия совокупность бизнес-атрибутов (знаний, опыта и организационных связей), которые в сочетании с ресурсами и технологиями определяют способность предприятия производить высококонкурентные продукты, процессы или услуги и обеспечивают ему конкурентные преимущества, следует, безусловно, определить характеристики таких бизнес-атрибутов. Это — параметры, включающие в себя элементы корпоративных знаний, опыта и организационных связей, интегрировано определяющие способность предприятия выпускать конкурентоспособный продукт/услугу, организовывать систему доставки и обслуживания.

Основываясь на исследованиях Е. Вартановой [2–3], можно дать классификацию таких бизнес-атрибутов, которые потенциально могут создавать следующие группы способностей предприятия:

1. Регуляторные способности (атрибуты, связанные с наличными активами предприятия):

а) материальные, балансовые активы;

б) нематериальные, внебалансовые активы, такие как патенты, лицензии, торговые знаки, контракты и т. д., другие объекты интеллектуальной собственности.

2. Позиционные способности (источники, не являющиеся имеющимися активами предприятия и возникающие в результате других результатов деятельности предприятия):

а) репутация предприятия;

б) репутация продукции;

в) корпоративная сеть;

г) персональная сеть;

д) не охраняемые данные;

е) сеть дистрибуции;

ж) сеть доставки;

з) формальные и неформальные операционные системы;

и) продвижения продукта.

3. Функциональные способности (индивидуальные, групповые или организационные знания, умения и know-how, знания и know-how поставщиков и дистрибьюторов):

а) know-how служащих и их умение в финансах, маркетинге и R & D;

- б) know-how поставщиков;
 - в) know-how дистрибьюторов;
 - г) экспертиза профессионалов–консультантов.
4. Организационные способности (возможность управления изменениями):
- а) восприятие стандартов качества;
 - б) традиции предоставления услуг потребителям;
 - в) способность управления изменениями;
 - г) способность к инновациям;
 - д) способность работы в команде;
 - е) способность развивать персонал, поставщиков и дистрибьюторов;
 - ж) автоматический механизм реагирования.

Особенности деятельности предприятий в условиях динамично изменяющейся внешней среды требует своевременного реагирования на такие изменения путем способности к стратегическим изменениям. О. Малярчук предлагает ключевые способности предприятия можно подразделить на генерические и специальные [4].

Специальные способности формируют компетенции предприятия (компетенции в сфере стратегического видения, компетенции в сфере инвестиционной и инновационной деятельности, компетенции в сфере взаимодействия), которые во взаимосвязи и взаимозависимости с генерическими способностями (способность к мониторингу изменений, способность к анализу изменений, способность к моделированию изменений), создают способность предприятия к стратегическим изменениям.

Генерические способности (базовый набор элементов) позволяют предприятию существовать в различных условиях, обеспечивая его гибкость. Указанные характеристики экономических систем отражают степень изменений, необходимых для реализации определенной цели и определяют мобильность решения определенного круга задач. В целом генерические способности определяют способность к стратегическим изменениям [5].

Определенные виды способностей предприятия стали основой для их типизации, которая представлена на Рисунке.

Типизация способностей предприятия создает основу для их идентификации и анализа. Идентификация способностей предприятия на основе предложенной типизации может осуществляться по различным направлениям, которые в настоящий момент являются приоритетными для предприятия (например, творческий потенциал персонала или способность к стратегическим изменениям). Различные направления анализа способностей предприятия требуют формирования соответствующего методического и инструментального обеспечения.

Анализ способностей предприятия дает возможность выявить:

- являются ли способности действительно ключевыми;
- степень влияния способностей предприятия на формирование его конкурентных преимуществ;
- возможность конфигурации и реконфигурации ключевых способностей;
- направления развития ключевых способностей с целью обеспечения конкурентных преимуществ.

ТИПИЗАЦИЯ КЛЮЧЕВЫХ СПОСОБНОСТЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

В зависимости от сложности воспроизведения

- Отличительные (ключевые) способности
- патенты
- эксклюзивные лицензии
- сильный бренд
- эффективное лидерство и командная работа
- неформализованные знания
- Копируемые способности

Динамические способности предприятия и взаимосвязь с компетенциями

- Внутренние компетенции
- Внешние компетенции
- Динамические способности

Ключевые способности, определяющие его конкурентные преимущества

- Маркетинговые способности
- Инновационные способности
- Ресурсные способности
- Творческий потенциал персонала

Ключевые бизнес-атрибуты предприятия

- Регуляторные способности
- Позиционные способности
- Функциональные способности
- Организационные способности

Способности предприятия к изменениям

- Специальные способности (компетенции в сфере стратегического видения, в сфере инвестиционной и инновационной деятельности, в сфере взаимодействия)
- Генерические способности (способность к мониторингу изменений, способность к анализу изменений, способность к моделированию изменений)

Рисунок. Типизация способностей предприятия (систематизировано и дополнено автором)

Выводы

Таким образом, обеспечение устойчивых и долгосрочных конкурентных преимуществ, которые формируются на основе ключевых возможностей предприятия, заключается в их применении быстрее, дальновиднее и более удачно, чем это удастся конкурентам, которые

будут также пытаться создать конфигурацию ресурсов, обеспечивать такое же преимущество. Обеспечение конкурентных преимуществ предприятия на основе формирования и развития его ключевых способностей возможно благодаря идентификации ключевых бизнес-атрибутов, консолидация и реконфигурация которых позволит сформировать ключевые способности предприятия и трансформировать их в конкурентные преимущества.

Список литературы:

1. Тис Д. Д., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2003. №4. С. 133-183.
2. Вартанова О. В. Аналіз компетенцій промислового підприємства. Режим доступа: <https://goo.gl/LBQsyt> (дата обращения 11.09.2017)
3. Вартанова Е. В., Салита С. В. Способности предприятия: сущность и отличительные черты // Современные фундаментальные и прикладные исследования. 2013. №3. С. 62-66.
4. Малярчук О. Г. Характеристика этапов выявления и развития динамических способностей предприятия // Прогресс. 2013. №1-2. С. 76-80.
5. Чайка В. А., Куликов А. В. Динамические способности российских компаний - введение в проблему // Научные доклады. 2006. №40R.

References:

1. Tis, D. D., Pisano, G., & Schuen, E. (2003). Dynamic capabilities of the firm and strategic management. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 8. Menedzhment*, (4), 133-183. (in Russian)
2. Vartanova O. V. Analiz kompetencij promyslovogo pidpryemstva. Available at: <https://goo.gl/LBQsyt>, accessed September 11, 2017. (in Ukrainian)
3. Vartanova, E. V., & Salita, S. V. (2013). Ability of the enterprise: essence and distinctive features. *Sovremennye fundamentalnye i prikladnye issledovaniya*. (3), 62-66. (in Russian)
4. Malyarchuk, O. G. (2013). Kharakteristika etapov vyyavleniya i razvitiya dinamicheskikh sposobnostei predpriyatiya. *Progress*, (1-2), 76-80. (in Russian)
5. Chaika, V. A., & Kulikov, A. V. (2006). Dinamicheskie sposobnosti rossiiskikh kompanii - vvedenie v problemu. *Nauchnye doklady*, (40R). (in Russian)

*Работа поступила
в редакцию 07.11.2017 г.*

*Принята к публикации
11.11.2017 г.*

Ссылка для цитирования:

Свиридова Н. Д., Салита С. В. Типизация ключевых способностей предприятия // Бюллетень науки и практики. Электрон. журн. 2017. №12 (25). С. 285-292. Режим доступа: <http://www.bulletennauki.com/sviridova> (дата обращения 15.12.2017).

Cite as (APA):

Sviridova, N., & Salita, S. (2017). Typesis of key abilities of the enterprise. *Bulletin of Science and Practice*, (12), 285-292