

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

№ 1 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/organizacionnye-kompetenczii-v-sovremennoj-ekonomike/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 658.3:338.984

DOI: 10.54861/27131211_2025_1_58



ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

*Марин К.Е., экономист, генеральный директор «GBS-Company»;
управляющий партнер консалтинговой компании «Бизнес Лаб»; аспирант,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), г. Москва, Россия*

Аннотация. Целью исследования ставится конкретизация элементов концепции в рамках стратегического подхода к формированию конкурентных отличий для предприятий, функционирующих в современной экономике, позволяя предприятиям получать преимущество на рынке. Предметом исследования в данной работе является концепция организационных компетенций. В статье затрагивается спектр динамических способностей организационных систем, характеристик и параметров организационных компетенций, а также аспектов их развития в условиях современной рынка. В рамках статьи предлагается подход к стратегическому управлению, который основывается на концепции внутриорганизационного динамизма как механизма развития динамических способностей. Этот подход заключается в управленческом воздействии, направленном на трансформацию и адаптацию организационной системы в условиях быстро меняющейся рыночной среды. В результате такого управления формируются устойчивые конкурентные отличия, которые обеспечивают повышение гибкости, эффективности бизнес-процессов и функциональной результативности. Особенностью предложенного подхода является его способность усложнять воспроизведение организационных компетенций конкурентами, что дает компаниям возможность длительное время сохранять уникальность и ориентироваться на стратегическое развитие. Результатом научной работы являются полученные выводы, позволяющие конкретизировать параметры организационных компетенций предприятий современного рынка. Предложенные выводы имеют практическую направленность. Описанный подход служит основой для системного управления изменениями и развития, направленного на повышение конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: организационные компетенции, менеджмент, стратегическое управление, организационное развитие, управление бизнес-процессами, эффективность организации.

ORGANIZATIONAL COMPETENCIES IN THE MODERN ECONOMY

Marin K.E., *economist, General Director GBS-Company; Managing Partner of the Business Lab consulting company; Graduate student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia*

Abstract. The purpose of the study is to specify the elements of the concept within the framework of a strategic approach to the formation of competitive differences for enterprises operating in the modern economy, allowing enterprises to gain an advantage in the market. The subject of research in this paper is the concept of organizational competencies. The article deals with the range of dynamic abilities of organizational systems, characteristics and parameters of organizational competencies, as well as aspects of their development in the modern market. The article suggests an approach to strategic management, which is based on the concept of intra-organizational dynamism as a mechanism for developing dynamic abilities. This approach consists of managerial influence aimed at the transformation and adaptation of the organizational system in a rapidly changing market environment. As a result of such management, stable competitive differences are formed, which ensure increased flexibility, efficiency of business processes and functional effectiveness. A special feature of the proposed approach is its ability to complicate the reproduction of organizational competencies by competitors, which gives companies the opportunity to maintain their uniqueness for a long time and focus on strategic development. The result of the scientific work is the conclusions obtained, which make it possible to specify the parameters of the organizational competencies of enterprises in the modern market. The proposed conclusions have a practical focus. The described approach serves as the basis for systematic change management and development aimed at increasing the competitiveness of the organization in the long term.

Keywords: organizational competencies, management, strategic management, organizational development, business process management, organizational effectiveness.

JEL classification: L74, O18, M11.

Для цитирования: Марин К.Е. Организационные компетенции в современной экономике // Прогрессивная экономика. 2025. № 1. С. 58–72. DOI: 10.54861/27131211_2025_1_58.

Статья поступила в редакцию: 13.01.2025 г. Одобрена после рецензирования: 22.01.2025 г. Принята к публикации: 23.01.2025 г.

For citation: Marin K.E. Organizational competencies in the modern economy // Progressive Economy. 2025. No. 1. pp. 58–72. DOI: 10.54861/27131211_2025_1_58.

The article was submitted to the editorial office: 13/01/2025. Approved after review: 22/01/2025. Accepted for publication: 23/01/2025.

Введение

Актуальность темы данной работы вызвана существующим аспектом разрозненности мнений в научном сообществе и бизнес-кругах касательно концептуального определения организационных компетенций организации и конкретизации их параметров. Впервые теоретическую основу обсуждаемой темы организационных компетенций как самостоятельного направления была предложена учеными: М. Портером 1995 г. [18], Г. Хамелем и С.К. Прахаладом 1990 г. [22]. После выхода известной работы М. Портера «Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость» 1985 г. [18] организационные компетенции обсуждались на уровне прикладного характера возможностей развития организационной системы и ее конкурентоспособности, как объекта исследования и поиска конкурентных преимуществ. М. Портер основывался на систематизации организационных компетенций в своем подходе, предлагая анализ механизмов развития конкурентных преимуществ посредством концепции создания цепочки ценностей [18]. Впоследствии через призму развития организации, ее эффективности и конкурентоспособности при взаимодействии с потребителем, а также росту внимания потребительского рынка к компании авторами Г. Хамелем и С.К. Прахаладом в работе «Ключевая компетенция корпорации» 1990 г. [22] теория организационных компетенций как концепция получила очередной импульс для развития и предложена в качестве ключевого аспекта повышения конкурентных преимуществ на рынке и отстройки от конкурентов.

Несмотря на значительно высокую популярность вышеизложенных работ и вклад ученых в формирование концепции, ее дальнейшее развитие в научных кругах не приобрело существенного интереса в качестве отдельного направления управленческой теории. В то же время в арсенале управленческого инструментария и практического менеджмента организационные компетенции сохраняют интерес прикладного характера для действующих бизнес-систем в рамках стратегического подхода к формированию отличительных признаков, позволяющих выявлять сильные стороны и возможности повышения конкурентоспособности на рынке.

Причиной расхождения во мнениях и подходах в современном менеджменте и бизнес-сообществе вызвано недостаточностью понятийного аппарата и конкретизации параметров выявления и определения – ключевых компетенций для организаций, действующих в текущих экономических условиях. Организационные компетенции играют ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности, стратегического планирования и устойчивого развития компании [16; 18], особенно в условиях быстро меняющегося мира [22]. В этой связи актуальным становится изучение способов формирования и применения таких компетенций для адаптации к динамичным условиям рынка. Таким образом, *целью* данной статьи является выявление и определение организационных компетенций, которые позволят

повысить качество управленческого инструментария, способствуя развитию организационных систем современного рынка.

Обзор литературы

В процессе исследования и подготовки материала использовались фундаментальные направления в области организационных компетенций и конкурентных отличий: М. Портера [18], Г. Хамеля и С.К. Прахалада [22], а также научных работ российских авторов, предлагающих подходы и освещающих концепцию организационных компетенций в широком смысле ее направленности и практического применения в теории управления: Л.А. Исмаиловой, Т.А. Гилевой [7], И.А. Катуниной [8], Ю.С. Ключевой, Е.П. Гариной [9], Д.В. Маркова [12], М.Д. Москалева [15], Ю.В. Салановой, О.Е. Стекловой, А.Н. Чекина [19]. В работе использовались работы институциональной теории и подходы в стратегическом управлении: И. Ансоффа [1], О.С. Виханского [3], Г. Минцберга, Б. Альстрэнда, Дж. Лэмпеля [11], а также монографий российских ученых, посвященных стратегическому управлению организации и эволюционных этапов в теории стратегического управления: В.С. Катькало [10], А.Н. Петрова [17].

В магистральном направлении динамических способностей организации как аспекта повышения эффективности организации в конкурентной среде использовались работы зарубежных авторов: С. Ван [4], Д.А. Гарвина [6], Д. Тис [20], Б. Лоусона, Д. Самсона [21], Б.С. Уилера [23]. Аспекты предлагаемых решений и методов в области организационного развития сформулированы на основании работ В.Н. Буркова, В.А. Хричева [2], О.В. Витченко, Н.П. Филина [5], К.Е. Марина [14], а также работ авторов Р. Нельсона, С. Дж. Уинтера [16], освещающих эволюционные аспекты теории экономических изменений, рассматривающих динамические способности организации в русле ресурсной концепции стратегического управления.

Существующие мнения и подходы отличаются в зависимости от расставленных акцентов с позиции рассматривающего субъекта – в качестве менеджмента и конкретно рассматриваемого объекта – как организации, в момент времени, ситуации на рынке, выбранной отрасли, сферы или ниши, а также этапа жизненного цикла организации и специфики ее деятельности [6; 8]. Однако стоит отметить, что выявление и развитие ключевых организационных компетенций позволяет более эффективно формировать стратегию организации, своевременно корректировать тактические шаги и более эффективно управлять бизнес-процессами.

Материалы и методы

Для достижения поставленной цели, которая заключается в исследовании организационных компетенций предприятий современного рынка, а также в рамках подхода к изучению их роли в системе организационного управления, использовалась классическая теория рыночной конкуренции, теория фирмы, классическая школа менеджмента. В основу исследования легли магистральные направления в области управления изменениями, стратегического анализа, теории жизненного

цикла организации. В контексте достижения результативного организационного развития эффективности бизнес-процессов и повышения конкурентоспособности, автором были применены методы анализа, обобщения и систематизации информации из открытых источников.

В исследовании также рассматриваются аспекты эффективности организационной динамики, выделенные К.Е. Мариным [13], как ключевой компонент устойчивости и развития предприятия в современных рыночных условиях. При подготовке работы были использованы фундаментальные положения классической теории фирмы, теории конкуренции, классической школы менеджмента, а также современные подходы к организационному управлению. Выводы и результаты исследования основаны на анализе обширной теоретической базы, охватывающей вопросы организационной эффективности, управления изменениями, формирования и развития организационных компетенций, а также конкурентных отличий и преимуществ, способствующих достижению высокого уровня управления.

Результаты и обсуждение

В условиях современной экономики процесс поиска и определения организационных компетенций представляет значительную сложность, поскольку их формирование связано с созданием стратегического преимущества и его долгосрочным сохранением. Основная трудность заключается не столько в предоставлении потребителю уникальных предложений, сколько в выявлении и закреплении этих отличий как ключевого фактора устойчивой конкурентоспособности и успешного развития предприятия [10]. Непрерывные изменения экономической структуры на локальных и глобальных рынках оказывают прямое воздействие на предприятия, вынуждая их адаптировать организационные структуры и пересматривать бизнес-модели [14]. Кроме того, такие изменения стимулируют компании к выходу на смежные и родственные рынки, что обусловлено изменениями потребительских предпочтений и перераспределением капитала в различных отраслях экономики [1; 18].

В условиях высокой турбулентности экономической среды предприятия вынуждены постоянно трансформироваться и проводить реинжиниринг своих систем и процессов, что приводит к утрате ранее сформированных компетенций и необходимости поиска новых, соответствующих изменяющимся условиям рыночной конъюнктуры и экономической архитектуры. Широкий спектр дискуссий в деловой среде о ключевых организационных компетенциях привел к появлению множества различных подходов и определений [9; 12; 15].

В большей степени все подходы сводятся к дефинициям, характеризующим организационные компетенции, связывая их с инновациями, технологиями, инфраструктурой, маркетингом, уникальным торговым предложением, компетенциями персонала [19], ресурсами организации [18; 16], набором специфических навыков, знаний и опыта. Основоположниками идеи и концепции организационных компетенций М.

Портером [18], Г. Хамелем и С.К. Прахаладом [22] предложены направления процесса выявления и развития отличий от конкурентов через цепочку добавленной ценности и уникальных ключевых компетенций организации. Согласно Г. Хамеля и С.К. Прахалада, ключевой идеей предложенной в концепции был призыв к лидерству в области конкуренции за будущее, лидерства в области бизнес-моделирования и товарных рынков. Более точно авторы определяют организационные компетенции, не как совокупность предложений и возможностей, услуг или товаров со стороны компании, а как сочетание ключевых компетенций, включающих – технологии, навыки, умения, позволяющим организациям предоставлять потребителям определенные ценности [9; 22]. По мнению авторов, организационные компетенции, являются «корневой» системой предприятия, обеспечивающих будущее на конкурентных рынках. Чем более жесткой является среда макроокружения, тем более сильной необходимо формировать «корневую систему» [22].

Российские авторы предлагают подход к формированию организационных компетенций, основанный на разработке стратегий, адаптированных к различным этапам жизненного цикла организации [5; 12; 16]. Ключевой отправной точкой в процессе выявления и развития таких компетенций является использование уже существующих конкурентных преимуществ, включая уникальные отличия, навыки, умения и компетенции сотрудников [8; 19]. Развитие организационных функций рассматривается как результат итерационной деятельности специалистов, включающей как рутинные, так и более сложные задачи. При этом основное внимание уделяется качеству работы сотрудников в бизнес-процессах, что напрямую влияет на достижение стратегических целей и задач компании. Особый акцент делается на развитии как индивидуальных, так и коллективных навыков и умений сотрудников, которые обеспечивают движение организации к намеченному будущему. Однако успешная реализация данного подхода возможна лишь при условии наличия благоприятной внутриорганизационной среды и эффективной организационной динамики [13].

Компетенции сотрудников обеспечивают качество бизнес-процессов, создавая организационные компетенции в рамках функциональной эффективности каждой бизнес-функции, отражая поход к конкурентоспособности на основе знаний. Характер выявления и определения организационных компетенций находится на внутриорганизационном уровне, где целостность функционирования организационной системы является непрерывной и динамично устойчивой, способствующей организационной эволюции на различных этапах ее деятельности и процессов преобразования в новое качество, а также адаптированной к условиям современной экономики [3; 14; 16]. Предлагаемый подход М.В. Москалева [15] к выявлению и определению организационных компетенций, который затрагивает конкурентоспособность предприятия в русле динамических преобразований внешней среды предприятия, полагает, что основу организационной

компетенции составляют три элемента: знания, ноу-хау и отношения, которые находятся в постоянном тесном взаимодействии. Автор полагает, что непрерывное взаимодействие этих параметров приводит к формированию долгосрочной организационной компетенции. В данном случае контекст основного подхода автора отражает условие, при котором формирование организационной компетенции лежит в плоскости существующей динамики преобразований и развития конкурентной среды компании.

В аспектах стратегического управления при определении организационных компетенции как элемента конкурентных отличий в рамках проектирования будущего и развития организационной системы В.С. Каткало [10] утверждает, что в ранних подходах стратегического управления, основанных на школе позиционирования [11], концепция предлагалась как форма оптимальной адаптации к условиям внешней среды. Позднее, в русле стратегического подхода, основанного на ресурсной концепции, ключевым элементом при разработке стратегии, было создание трудновоспроизводимых организационных компетенций, в качестве ключевого параметра успеха и конкурентоспособности организационной системы.

О.С. Виханский [3] рассматривал организационные компетенции в совокупности с общим многоаспектным феноменом стратегического управления. Затрагивая вопросы конкурентных преимуществ организаций, ученый объяснял свою точку зрения, что в конкуренции будущего для организационной системы ключевым должно быть управление, основывающееся на человеческом потенциале, производственной эффективности, ориентированной на запросы потребителя и потребительских ожиданий, гибкости в реагировании и управления непрерывными изменениями в организационной системе, отвечающими вызовам со стороны внешней рыночной среды как параметру конкурентоспособности и развитию организационных преимуществ. По мнению автора, изложенные аспекты организационного проектирования и стратегического управления в совокупности повышают возможности организации не только выживать, но и быть устойчивыми в конкурентной среде и условиях неопределенности, а также достигать поставленных целей и задач бизнеса.

Анализ существующего спектра обсуждаемых вопросов в современной экономике, связанных с организационными компетенциями, охватывает стратегические аспекты и конкурентные преимущества. Данные аспекты включают элементы организационной системы, параметры ее функционирования, организационное поведение, рыночную позицию и взаимодействие с окружающей средой на микро- и макроуровнях. В концептуальном плане прикладная природа концепции организационных компетенций и разнообразие ее определений органично дополняют фундаментальное направление теории организации – концепцию динамических способностей [4; 16; 20].

Многие исследователи отмечают, что концепция динамических способностей остается неоднозначной и требует дальнейшей разработки,

включая уточнение, развитие и идентификацию этих способностей [4; 21; 23]. Тем не менее, в рамках стратегического управления эта концепция обладает значительным прикладным потенциалом, что подтверждается схожестью мнений авторов в этом вопросе. Концепция динамических способностей тесно связана с классической концепцией организационных способностей, хотя и имеет отличия по своей сути. В рамках ресурсной концепции стратегического управления особое внимание уделяется параметрам, которые играют ключевую роль в обеспечении операционной эффективности организации. Рассматривая концепцию динамических способностей, подход характеризуется в необходимости изменения ресурсной базы организации посредством интеграции, наращивания и реконфигурации компетенций [3; 11; 17]. Таким образом, классическая концепция организационных способностей и концепция прикладного характера динамических способностей – крайне необходимая конфигурация для организационной системы [3; 10; 17].

Авторы Р. Нельсон Р. и С. Дж. Уинтер придерживаются позиции, что концепция динамических способностей также относится ресурсному подходу в стратегическом управлении организацией в русле теории организационной эволюции [16]. Для компаний современного рынка успех стратегических инициатив при использовании концепции организационных компетенции существенно зависит от гибкости и возможности трансформировать организационную структуру и спектр процессов в микросреде, то есть внутренних и внешних преобразований в ответ на меняющиеся условия рыночной конъюнктуры и экономической архитектуры макросреды. Процесс эффективной адаптации организационной системы и ее конкурентоспособности зависит от эффективности бизнес-процессов, то есть соотношения результатов к затратам при единовременной реконфигурации и трансформации бизнеса раньше конкурентов. При этом процесс должен быть непрерывно циклическим, повторяя итерации преобразований на каждом этапе изменения на рынке и в экономике, что является вполне логичным и наиболее эффективным в текущих условиях социально-экономической среды.

Причина тому непрерывное изменение экономической архитектуры, рыночной конъюнктуры и всего сопутствующего спектра неопределенности в современной экономике. Как следствие, ни одна организация не может удерживать единожды сформулированные отличия по причине уровня растущей глобализации, информатизации, цифровизации социально-экономической среды и уровня конкурентной динамики рынка. Компаниям, действующим в современных условиях экономики, в которой одним из ключевых значений в области конкуренции является информация, позволяет в кратчайшие сроки получать любые данные и копировать спектр предлагаемых услуг и товаров конкурирующих компаний. Современные организации работают в условиях высокого уровня развития информационных технологий, больших данных, а также способах получения, извлечения и ранжирования информации для последующей имитации и копирования. Таким образом,

организационные компетенции в кратчайшие сроки нивелируются и могут стать улучшенной копией у конкурентов.

Уровень глобализации приводит к появлению избыточных мощностей действующих субъектов рынка, повышая общедоступность товаров и услуг, исчерпывающий объем данных и информации о конкурентах и потребителях, вызывая снижение цен, как следствие экономического эффекта от конкурентных отличий, специфических методах, способах, процессов производства и реализации производимой продукции. Ключевым элементом организационной эффективности в современной экономике является то, как именно работает компания, и это становится столь же важным, как инновации, компетенции и обновление выпускаемой продукции. Повышение эффективности бизнес-процессов организационной системы и процесса непрерывного преобразования является ответной мерой внутриорганизационного характера в качестве реакции на внешние факторы рыночной среды. Для предприятий современного рынка необходимо сохранять гибкость и скорость организационной структуры и бизнес-модели, повышать эффективность организационной динамики, развивать перспективные направления, а также максимизировать потенциал и компетенций рабочих команд, а также специалистов организационно-управленческого аппарата, что позволяет формулировать качественные управленческие решения и последующее управленческое воздействие. Такие решения сопряжены в качественном спектре посредством накопленного опыта, компетенций, широкого круга доступной информации, способствуя формированию высокого уровня эффективности стратегического планирования и организационного поведения.

Конкурентная динамика рынка и преобразования экономической архитектуры вынуждают компании искать новые способы повышения бизнес-эффективности и увеличения процента потребителей. Условия современного развития технических и технологических аспектов экономики предоставляет бизнесу множество вариантов осуществления действий при выборе направления деятельности. Накопленный опыт в области менеджмента и маркетинга в современных организациях, позволяет конструировать различные точки роста и развития. Опираясь на подход к организационным компетенциям через качество товаров и услуг, в разрезе удовлетворения потребителя, то Д.А. Гарвин [6] утверждает, что качественные показатели зависят от сбора и обработки информации, увязывающий полученные данные потребительского опыта с процессами повышения эффективности производства, реализации продукции согласно ожиданиям и пожеланиям потребителей в настоящем и будущем. В этом случае можно отметить, что данный процесс также является циклический непрерывным в силу меняющихся тенденций, растущих технологий и спектра предлагаемых товаров и услуг, как новых, так имитирующих существующие.

Конкуренты, эффективно управляя информацией, могут превзойти по качеству и характеристикам производимую продукцию, внедряя улучшенные

инновации и обеспечивая себе конкурентные преимущества, что позволяет им опережать действующих игроков рынка за счет более качественной кастомизации предложений. Компании с меньшими масштабами деятельности, но обладающие высокой гибкостью, способны быстрее адаптироваться к отраслевым изменениям и проникать на рынок. Они используют уникальные стратегии продвижения, учитывают ошибки конкурентов и, благодаря своей маневренности, могут превзойти даже компании с большими ресурсами и производственными мощностями.

Большинство компаний стремится выделиться среди конкурентов, разрабатывая новые направления и внедряя инновации различного уровня – от фундаментальных до условных, псевдо-инноваций. Разночтения в концептуальных подходах к определению и формированию организационных отличий породили широкое поле дискуссий в бизнес-среде. Множество вопросов и отсутствие единой конкретизации способствовали появлению различных идей, концепций и подходов, направленных на пересмотр стратегического управления организационными компетенциями. Эти изменения особенно актуальны в условиях современной экономической динамики, где важными становятся поиск, формирование и развитие конкурентных преимуществ.

Компетенции организаций современного рынка в условиях текущей турбулентности должны основываться на системе, как объекта прикладных и институциональных инструментов организационного и стратегического управления, а также системы менеджмента, как субъекта, оказывающего управленческое воздействие на системные и подсистемные элементы бизнеса, совокупно увязывающие все аспекты текущего состояния предприятия и потенциала организационной системы в процессе проектирования будущего, повышении конкурентоспособности, роста и развития. При существующем развитии информационных технологий и способах промышленного шпионажа любая технология копируется и улучшается достаточно быстро, компетенции выращиваются и совершенствуются, персонал привлекается и перекупается, доступ к ресурсам в современной экономике более не является ограничением.

Методы, способы и подходы во взаимодействии с потребителем таким же образом имитируются, как в свойствах и качестве продукции, так и в использовании каналов распределения. Все это говорит о том, что для предприятий современного рынка ключевые компетенции организации более не связаны с аспектом материальных отличий, а также и длительностью их удержания. Поведенческие принципы организаций на рынке в кратчайшие сроки меняются. Таким же образом меняются потребительские предпочтения и спрос на товары и услуги. Стоит отметить, что в некоторых случаях, единожды определенные и взятые в основу отличия, определяемые как организационные компетенции, в случае отсутствия гибкости и адаптивности системы и ее процессов, могут привести к тому, что именно ключевая компетенция как основное отличие станет основной жесткостью, ограничивая возможность развития и реконфигурации для соответствия условиям

современного рынка. В некоторой степени именно такие ограничения, нередко сказывающиеся на устойчивости предприятия в условиях экономических перемен, позволяя конкурентам или более молодым и гибким компаниям достигнуть лидерства на рынке.

Для современных компаний в настоящем и будущем труднокопируемым будет непрерывно развивающаяся внутриорганизационная эффективность, состоящая из адаптивности организационной системы; гибкости организационной структуры; эффективной организационной динамики и эффективности бизнес-процессов на функциональном уровне (рисунок 1).

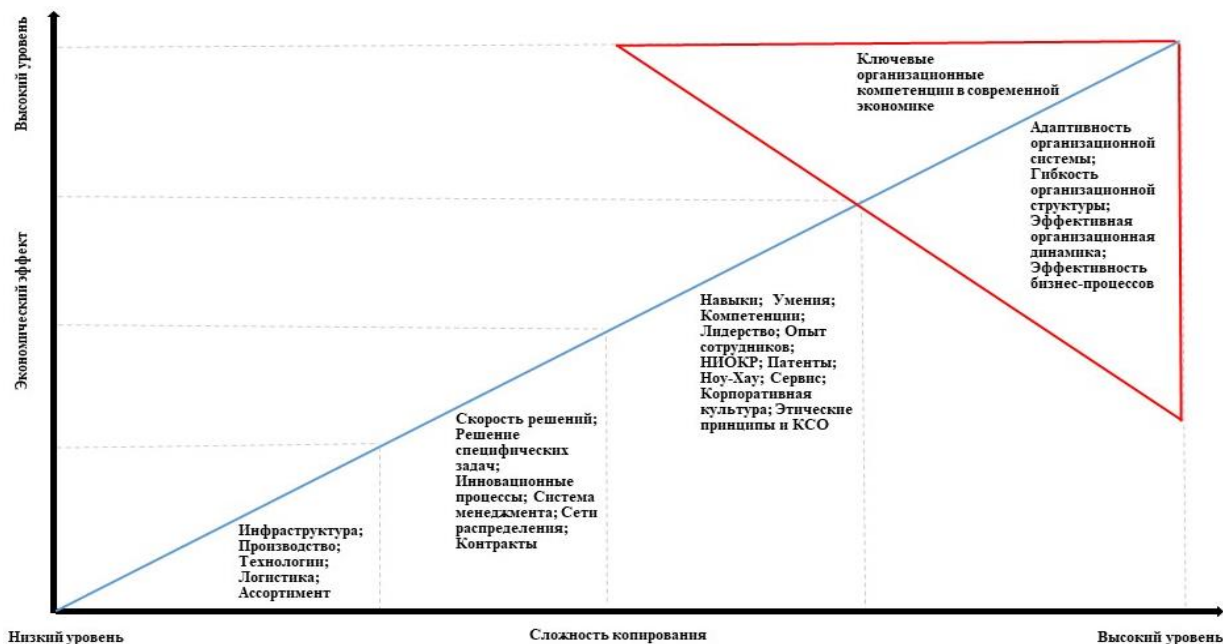


Рис. 1. Организационные компетенции в современной экономике

Источник: составлено автором

Для организаций современного рынка необходим качественный подход управленческого воздействия и стратегического управления, акцентируя внимание на процессах непрерывного совершенствования и реконфигурации структуры организации, адаптирующих и повышающих ее гибкость на уровне функционирования системы в непрерывно меняющихся условиях социально-экономической среды. Развитие конкурентоспособности организации, совокупности ее процессов и систем как объекта и управленческого воздействия менеджмента — как субъекта, на элементы качественных и количественных показателей хозяйственной деятельности, воздействуя на повышение эффективности организационной динамики и бизнес-процессов, способствует увеличению сложности воспроизведения и копирования в конкурентной динамике современного рынка. Таким образом, выявление и развитие организационных компетенций концентрируется на подходе к внутриорганизационному динамизму системы. Данный подход рассматривается в русле развития динамических способностей системы, трансформирующих и реконфигурирующих организационное поведение на

рынке и в его средах, создавая организационные компетенции на уровне системы как объекта, а системы менеджмента и стратегического управления как субъекта, воздействующего на повышение эффективности и результативности, а также конкурентоспособности самой бизнес-модели и ее системных процессов. В этом случае конкурентоспособность и отличия, формируются на качественном уровне эффективности функционирования элементов системы, способствуя гибкости, адаптивности, росту и развитию предприятия в современной экономике и формируя ее будущее на конкурентных рынках (рисунок 2).



Рис. 2. Ключевые элементы организационных компетенций для современной экономики

Источник: составлено автором

Любой организации, действующей в условиях современной экономики, необходим внутриорганизационный динамизм, который повышает динамические способности организации, формирующий спектр организационных компетенций в условиях турбулентности и изменений структурных элементов рынка и экономической архитектуры. Внешние факторы изменений на рынке и в экономике рассматриваются как структурный динамизм внешней среды на макроуровне. Под внутриорганизационным динамизмом автор объясняет принцип развития организационной системы, формирование и адаптацию ее структурных элементов, непрерывного обучения и трансформаций в течение всей жизнедеятельности организации, а также на каждом этапе жизненного цикла организации и в эволюционных процессах по мере роста и развития.

Совершенствование функционирования внутриорганизационной системы приводит к эффективному соотношению затрат и результатов

хозяйственных функций и бизнес-процессов. Эффективность организационной динамики повышает качество управления ключевыми элементами системы – люди, процессы, ресурсы [13], повышая результативность хозяйственной деятельности и целостность функционирования бизнес-системы [14]. Отлаженная и целостная система функционирования, циклический эволюционирующая в новое качество, посредством эффективности организационной динамики и бизнес-процессов, содержащая в себе элемент высокой проницаемости сигналов со стороны микро- и макроокружения, повышает элемент гибкости и адаптивности структуры организации на уровне системы и подсистемных элементов. Чтобы организация развивалась непрерывно и системно, ей необходимо управлять потоками информации, повышая проницаемость сигналов со стороны рынка, запросов потребителей и действия конкурентов.

Таким образом, развитие взаимодействия с внешней средой, которая одновременно выступает и причиной необходимости организационных преобразований, и результатом постоянного совершенствования внутренних процессов и элементов организации, создает основу для проактивного реагирования на изменения. Предложенные ключевые элементы организационных компетенций позволяют эффективно адаптироваться к влиянию факторов микро- и макроокружения, обеспечивая устойчивость и конкурентоспособность организации в условиях динамичной внешней среды.

Заключение

Внутриорганизационный динамизм системы дополняет и развивает подход к стратегическому управлению, базирующийся на концепции динамических способностей. Формирование отличий и организационные компетенции приводится в действие посредством управленческого воздействия на функционирование организационной системы таким образом, что это способствует ее проактивной адаптации к условиям непрерывно меняющихся условий рынка и конкуренции. Результатом управленческого воздействия, направленного на трансформацию и адаптацию организационной системы в условиях быстро меняющейся рыночной среды, являются формирование устойчивых конкурентных отличий, которые обеспечивают повышение гибкости, эффективности бизнес-процессов и функциональной результативности.

Применение данного подхода позволяет организациям не только своевременно реагировать на изменения внешней среды, но и активно использовать их для реконфигурации внутренних структур с целью обеспечения непрерывного преобразования внутренней инфраструктуры, используемых технологий, совершенствования навыков умений, компетенций. Организационная гибкость обеспечивает возможность освоения инновационных инструментов, производства товаров и услуг, способствующих развитию организации и ее конкурентоспособности на рынке. Для предприятий, действующих в условиях современной экономики, описанная конфигурация ключевых организационных компетенций, может

выступать основой для системного управления изменениями и развития, направленного на повышение конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2005. 519 с.
2. Бурков В.Н., Хричев В.А. Модели и методы управления организационными системами. М.: Наука, 2005. 269 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. 2-е изд. М.: Гардарики, 2004. 296 с.
4. Ван С. Динамические возможности: обзор и программа исследований // Обзоры международного журнала менеджмента. 2007. № 9 (1). С. 31–51.
5. Витченко О.В., Филин Н. Н. Модель циклического развития организации // Фундаментальные исследования. 2015. № 7 (3). С. 636–640.
6. Гарвин Д.А. Управление качеством: стратегическое и конкурентное преимущество. 1988, 204 с.
7. Исмаилова Л.А., Гилева Т.А. Управление интеллектуальным капиталом предприятия на основе формирования организационных компетенций // Управление. Т. 2. 2014. № 4. С. 71–77.
8. Катунина И.А. Управленческие компетенции в контексте организационного развития: содержание и структура // Кадровик. 2010. № 3–1. С. 5–13.
9. Ключева Ю.С., Гарина Е.П. Формирование и развитие ключевых компетенций компаний в системе конкурент–менеджмента // Вестник НГИЭИ. 2018. № 9 (88). С. 21–34.
10. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического менеджмента.: Монография. СПб, 2006. 548 с.
11. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий: Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2000. 330с.
12. Маркова Д.В. Организационные компетенции как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Экономика предприятий. 2013. № 2 (78). С. 324–336.
13. Марин К.Е. Повышение эффективности организационной динамики предприятий современного рынка // Прогрессивная экономика. 2024. № 11. С. 236–252.
14. Марин К.Е. Риски и возможности роста организации в современных условиях рынка // Менеджмент сегодня. 2023. № 2. С. 132–141.
15. Москалев М.Д. Развитие организационных компетенций предприятий корпоративного типа: дис. ... канд. экон. наук: 8.00.05 Экономика и управление народным хозяйством. Саранск, 2006. 187 с.

16. Нельсон Р., Уинтер С. Дж. Эволюционная теория экономических изменений. М.: Дело, 2002. 472 с.
17. Петров А. Н. Теория стратегического менеджмента. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, Монография, 2020. 209 с.
18. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Паблишер, 2008. 720 с.
19. Саланова Ю.В., Стеклова О.Е., Чекин А.Н. Формирование корпоративных компетенций в соответствии с корпоративной культурой // Фундаментальные исследования. 2015. № 8. С. 427–431.
20. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. No. 7.
21. Lawson B., Samson D. Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach // International Journal of Innovation Management. 2002. Vol. 5. P. 377–400.
22. Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation // Harvard Business Review. 1990. Vol. 68 (3). P. 79–91.
23. Wheeler B.C. NEBIC: A Dynamic Capabilities Theory for Assessing Net-Enablement // Information Systems Research. 2002. Vol. 13. P. 125–146.