

Интернет-журнал «Отходы и ресурсы» <https://resources.today>
Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling

2022, №1 Том 9 / 2022, No 1, Vol 9 <https://resources.today/issue-1-2022.html>

URL статьи: <https://resources.today/PDF/19ECOR122.pdf>

DOI: 10.15862/19ECOR122 (<https://doi.org/10.15862/19ECOR122>)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Фролов, А. В. Роль компетенций компании в процессе международной конкуренции / А. В. Фролов // Отходы и ресурсы. — 2022. — Т. 9. — № 1. — URL: <https://mir-nauki.com/PDF/19ECOR122.pdf> DOI: 10.15862/19ECOR122

For citation:

Frolov A.V. The role of the company's competencies in the process of international competition. *Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling*, 9(1): 19ECOR122. Available at: <https://mir-nauki.com/PDF/19ECOR122.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.). DOI: 10.15862/19ECOR122

УДК 314

Фролов Александр Витальевич

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
Факультет «Высшая школа управления»
Магистрант
E-mail: sasha-frol981@mail.ru

Роль компетенций компании в процессе международной конкуренции

Аннотация. В данной статье рассматривается вопрос, связанный с изучением роли компетенций, которыми владеет организация, в аспекте состояния конкуренции с другими фирмами. Автором описана модель стратегического менеджмента организации, выделены ее основные элементы и подсистемы, а также изучен вопрос развития и трансформации данного понятия. В данной статье рассматривается сложившаяся на данный момент ситуация на международном рынке, в которой компаниям приходится постоянно подстраиваться под изменяющиеся условия внешней среды. В связи с этим возрастает роль компетенций, которые может применить организация.

Важное место в данной статье отведено изучению динамических способностей организации, которые представляют собой возможность быстрого перехода из одних позиций в другие, а также трансформации отдельных элементов. Автором описан механизм применения динамических способностей как одной из важнейших компетенций организации на международных рынках. Кроме того, в данной работе представлены эмерджентные стратегии, применение которых способствует сохранению позиций организации в моменты нестабильности и экономической турбулентности. Эмерджентные стратегии появляются спонтанным образом; в статье описаны преимущества такого подхода, среди которых можно отметить высокую гибкость и готовность к быстрым изменениям, что очень важно в кризисные моменты.

В заключительной части работы автором описана важность применения компанией своих компетенций для повышения собственной эффективности и устойчивости. Совмещение разных подходов, например, динамических способностей и эмерджентного подхода дает возможность организации чувствовать себя более уверенно в процессе соперничества с другими организациями.

Ключевые слова: компетенции организации; конкуренция; международный рынок; динамические способности; эмерджентный подход; стратегический менеджмент; управленческие решения

Введение

Актуальность исследования данной работы заключается в том, что из-за нестабильности деловой среды, резко повышается уровень конкуренции на рынке. Связано это с большим количеством факторов: последствиями кризиса 2014–2015 годов (введение санкций, девальвация рубля), усилением государственного регулирования, изменением потребительского поведения и многими другими.

Следовательно, плановые стратегии вынуждены переходить к эмерджентным, для этого организации должны обладать динамическими способностями. Именно поэтому изучение концепции динамических способностей крайне актуально, так как они помогают организациям адаптироваться к изменениям вкусовых предпочтений клиентов, а также иных внешних факторов.

Целью данной работы является подготовка рекомендаций на основе использования динамических способностей для формирования эмерджентной стратегии компании.

Для достижения цели сформулированы и решаются следующие задачи:

- исследовать теоретические основы формирования стратегии с использованием концепции динамических способностей и других компетенций;
- выявить источники формирования компетенций в организациях;
- сформулировать и обосновать рекомендации по наиболее перспективным направлениям развития для повышения эффективности.

Объектом исследования является стратегический менеджмент организации.

Предмет исследования — формирование стратегий при помощи существующих компетенций

1. Материалы и методы

Стратегический менеджмент является быстро развивающейся областью науки и практики управления. Развитие дисциплины обусловлено ускоряющимися темпами изменения внешней среды организаций. Возрастающая частота событий, происходящих вокруг организаций, значительно превосходит скорость реакций.

В таких условиях разработка стратегии становится необходимым условием устойчивого роста. Концепции и модели стратегического менеджмента позволяют ускорить процесс рассмотрения стратегических альтернатив, сформировать долгосрочные цели организации и создать систему стратегического управления и контроля.

Благодаря эффективно функционирующей системе стратегического менеджмента предприятие имеет возможность гибко реагировать на происходящие во внешней среде изменения, внедрять инновационные продукты, получать конкурентные преимущества в долгосрочном периоде.

Существенный вклад в исследование компетенций организации Фалько С.Г. [1], Гурков И.Б. [2], Петижев А.Д. [3]. При написании работы была использована отечественная и

переводная учебная литература, в частности труды Золло М. [4], Платонова В.В. [5] и многих других научных деятелей, посвященные изучению хозяйствующих субъектов.

При написании работы использовались общенаучные методы познания, такие как системный подход, статистические методы обработки массивов информации, методы анализа и синтеза. Были широко использованы индуктивный и дедуктивный методы, а также сравнительный анализ.

2. Результаты и обсуждение

В качестве субъектов, на которые ориентирован стратегический менеджмент, рассматриваются предприятия, а также внешние структуры, функционирующие на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

Стратегический менеджмент, как область научного знания, всегда характеризовался противоречивостью, выраженной во множестве подходов к пониманию различных явлений и процессов. Трактовка самого понятия «стратегия» изменялась с течением времени и с появлением новых теоретических течений. Изучение бизнес-процессов компаний, влияния на них условий внешней среды привело к пониманию того, каким образом необходимо подходить к вопросам создания стратегии для конкретной компании. Однако, как показывает практика, несмотря на существование множества научных подходов и методик, реализация стратегии зачастую противоречит некоторым теоретическим выводам.

В этой связи исследователи делают вывод, что подход компании к тому, что может дать такие конкурентные преимущества определяет выбор типа стратегии. В данном случае предлагается следующая классификация стратегий: плановые, конкурентного позиционирования, стержневых компетенций и эмерджентные¹.

Все научные подходы к созданию и выбору стратегии объединяет признание того факта, что стратегия компании может быть как максимально формализованной, так и созданной спонтанно, то есть быть эмерджентной. При этом на данный момент многие исследователи отмечают необходимость в постоянной корректировке стратегии, что связано с частыми изменениями во внешнем окружении компаний [6].

Каждая организация имеет свои текущие и потенциальные сильные и слабые стороны, крайне важно определить их и отделить одни от других. Таким образом, то, что фирма может делать, не является просто функцией рыночных возможностей, которые перед ней возникают, а зависит и от тех ресурсов, которыми она может овладеть. Э. Лиарнд с соавторами считали, что действительный ключ к успеху компании или даже к ее будущему развитию кроется в ее способности находить и создавать «компетенцию, являющуюся по-настоящему отличительной» [3].

С позиции конкурентных сил процесс идентификации и развития необходимых активов не является особенно проблематичным. Процесс не подразумевает ничего, кроме рационального выбора из хорошо определенного набора инвестиционных альтернатив. Если фирма еще не обладает какими-либо активами, она их может купить.

Р.П. Рамелт обнаружил, что внутриотраслевые различия в прибылях превышают межотраслевые различия по этому показателю, что напрямую указывает на важность специфических для фирм факторов и относительную незначительность отраслевых эффектов.

¹ Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж. и Хьюстон Б. Стратегический менеджмент // М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. — 336 с.

Однако ресурсная концепция также предлагает принимать во внимание управленческие стратегии для создания новых способностей фирмы. Если контроль за редкими ресурсами является источником экономических прибылей, то такие проблемы, как приобретение навыков, управление знаниями и ноу-хау², а также обучение фирмы становятся фундаментальными стратегическими проблемами. Именно с исследованиями этих ресурсов, охватывающих приобретение навыков, обучения и аккумуляции организационных и нематериальных активов, связаны наибольшие перспективы новых достижений компании [3; 7].

Концепция динамических способностей, изначально развивалась в рамках ресурсного подхода, затем становится самостоятельной областью для исследований. Динамические способности — это способности создавать, интегрировать и реконфигурировать внутренние и внешние компетенции, чтобы реагировать на быстро изменяющуюся хозяйственную среду [8]. Динамические способности позволяют завоевывать и наращивать стабильное конкурентное преимущество. Микроосновы динамических способностей, которые являются фундаментом способности ощущать, захватывать и реконфигурировать мощности на уровне предприятия, трудны для развития и использования. Предприятия с прочными динамическими способностями не только адаптируются к бизнес-среде, но также формируют ее через инновации и через сотрудничество с другими предприятиями, субъектами и учреждениями [8].

Концепция динамических способностей может помочь новым сотрудникам понять фундамент долгосрочного успеха предприятий, а менеджеры на основе нее могут определить релевантные стратегические соображения и приоритеты, которые они должны адаптировать к деятельности предприятия, чтобы повысить эффективность и избежать тенденции исчезновения прибыли, неразрывно связанной с операциями на рынках, открытых глобальной конкуренции.

Одними из первых в российской экономической науке попытку сравнительного исследования возможностей различных подходов к формированию теории стратегического управления предприняли В. Каткало и В. Тамбовцева, признавшие наиболее перспективным и продуктивным для анализа стратегического потенциала организации ресурсный подход, особенно в его наиболее продвинутой версии — концепции динамических способностей. При этом, по мнению, как создателей, так и последователей теории, по-прежнему остаются актуальными важнейшие вопросы о том, «откуда берутся динамические способности» или «где они сосредоточены: в лидерах компании или в самой организации?»³.

Концепция динамических способностей сравнительно новая концепция и она является развитием ресурсного подхода стратегической теории фирмы. В рамках этой концепции применима следующая схема, состоящая из трёх этапов, позволяющая выявить существующие либо сформировать новые динамические способности [3]:

- «ощущение» (sensing) — в применении к предприятию это аналитические системы для поиска, идентификации, фильтрации, выверки и выбора рыночных возможностей;
- «захват» (seizing) возможностей — управленческие структуры, процессы, модели и стимулы, предназначенные для того, чтобы идентифицированные ранее рыночные возможности нашли свое отражение в деятельности предприятия;

² Shuen A. Technology Sourcing and Learning Strategies in the Semiconductor Industry // Unpublished Ph. D. Dissertation, University of California, Berkley, 1994.

³ Каткало В.С. Эволюция теории стратегического управления // СПб.: Издат. Дом СПб. гос. ун-та, 2006. — 548 с.

- управление угрозами/трансформация — перманентная настройка и перераспределение материальных и нематериальных ресурсов предприятий с целью извлечения выгоды из рыночных возможностей.

Динамические способности включают трудно реплицируемые способности предприятия адаптироваться к изменяющимся потребностям покупателей и технологическим возможностям. Они также включают в себя способности предприятия разрабатывать новые продукты и процессы, а также конструировать и внедрять конкурентоспособные бизнес-модели [9].

По сути, потенциал достижения новых форм конкурентного преимущества и есть динамические способности, включающие два ключевых аспекта, не находившихся в центре внимания предыдущих концепций (отличительных компетенций, ценовой цепочки и прочих) стратегического управления [3].

Один из аспектов стратегической проблемы заключается в идентификации трудных для имитации внутренних и внешних компетенций, которые, скорее всего, поддерживают наиболее ценные ресурсы и услуги. Поэтому, как утверждают И. Дирикс и К. Кул, выборы между альтернативными вариантами решений о том, сколько следует инвестировать в разработку различных областей возможного нахождения компетенций, являются центральными для стратегии фирмы [10].

Однако решения относительно областей компетенций находятся под влиянием прошлых предпочтений. В любой момент фирмы должны следовать определенным траекториям или курсам развития своих компетенций. Этот курс не только предопределяет предпочтения, доступные сегодня фирме, но также налагает ограничения на будущие внутрифирменные предпочтения.

Идея о том, что конкурентное преимущество требует как эксплуатации существующих внутренних и внешних способностей, специфических относительно фирмы, так и создания новых способностей, получила частичное развитие в работах Э. Пенроуз⁴. Однако лишь недавно ученые стали специально изучать особенности того, как некоторые организации сначала создают специфические для отрасли способности, и то, как они обновляют компетенции в ответ на сдвиги в бизнес-среде. Данные проблемы тесно связаны с бизнес-процессами фирмы, ее рыночными позициями и направлениями экспансии.

Предприятие может выпустить больший объем продукции с меньшей себестоимостью, что поспособствует большему приросту объемов производства, чем было запланировано, следовательно, в плановом году получится еще больший план прироста⁵. Если на второй год план будет перевыполнен, то будут добавлены дополнительные плановые объемы [3].

В то же время покупатель определяет успех компании — всё начинается с понимания покупателей и осознания их ценности, так как именно они являются инициаторами спроса. Для организаций есть возможность устанавливать контакты с людьми из всех уголков земного шара, и эти люди тоже могут воздействовать с организацией.

Менеджерам необходимо выяснять неудовлетворенные потребности покупателей, а затем определять, есть ли необходимость расширять свою деятельность, чтобы предоставить потребителям необходимую ценность. Руководители должны быть в курсе постоянно меняющихся обстоятельств, определяющих потребности покупателей и их решение о покупке.

⁴ Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm // Basil Blackwell, London, 1959. — 304 p.

⁵ Прохоров А. Русская модель управления // Журнал Эксперт, 2002. — № 21(02). — 376 с.

Подобные знания и культура придают логический смысл на первый взгляд нерациональному или непонятному поведению потребителя [11].

Важно всестороннее понимание потребностей покупателя на всех уровнях в компании. Ценность, которая воспринимается потребителем, все чаще зависит не от самого товара, а от отношений с компанией, вовлеченности и возможности контроля получаемого результата.

Победителями в соперничестве на глобальном рынке стали фирмы, продемонстрировавшие своевременную реакцию на изменения, используя гибкие продуктовые нововведения наряду с управленческой способностью эффективно координировать и перемещать внутренние и внешние компетенции. Отраслевые обозреватели отметили, что компании могут аккумулировать обширные запасы ценных технологических активов, но по-прежнему не имеют многих полезных способностей.

Бизнес работает в постоянно изменяющейся среде рынка, поэтому необходимо отслеживать внешние факторы, влияющие на него, чтобы вовремя адаптировать его к новым условиям. Среда является «пространством дизайна» бизнес-модели — она может дать определенные возможности либо ограничения, с которыми можно работать. Необходимо оценить устойчивость блоков модели в зависимости от среды бизнеса. На бизнес влияют рыночные, отраслевые, макроэкономические факторы и ключевые тенденции⁶.

В настоящий момент можно наблюдать процесс трансформации существующей методологии, касающейся анализа внутренней среды компании, так как внешняя среда очень динамична [12].

Во-первых, значительно усложняется состав ресурсов организации. Следует отметить, что роль нематериальных ресурсов изменилась коренным образом в сторону увеличения.

Во-вторых, отмечается процесс изменения внутренних факторов организации. Это говорит о том, что использование методов анализа, которые давали объективные результаты, становится нецелесообразным.

В-третьих, на ведущие позиции в аспекте влияния на организации вышел человеческий фактор, который до этого не рассматривался как важный.

На данный момент одно из главных мест занимает способность организации к динамичности, то есть быстрым изменениям в любой сложившейся ситуации. от этого будет зависеть не только прибыльность компании, но и ее выживание на рынке.

Чтобы закрепиться на рынке и не потерять свои позиции, компании должны уделять большое внимание развитию своих динамических компетенций, которые будут оказывать влияние на все процессы, происходящие с организацией, включая как материальный, так и нематериальный аспекты.

Связь между изменениями во внешней среде и изменениями в стратегии выражены в модели «стратегического смещения», которая отражает процесс влияния внешних раздражителей на стратегические компетенции организации, а также процесс трансформации стратегии (рис. 1).

В ситуации, когда организация обладает значительными динамическими способностями, но не имеет необходимых ресурсов, инновационная деятельность не будет давать результат. Такой результат дает «динамический потенциал» — комбинация динамических способностей и ресурсов, к которым эти способности прилагаются. «Динамический потенциал» является тем недостающим звеном для изучения инновационной

⁶ Osterwalder A. and Pigneur Y. Business Model Generation // A Handbook for Visionaries, 2010. — 288 p.

деятельности и учёта особенностей информационно-сетевой и когнитивной экономики, который превращает аналитическую структуру в динамическую аналитическую структуру [8].

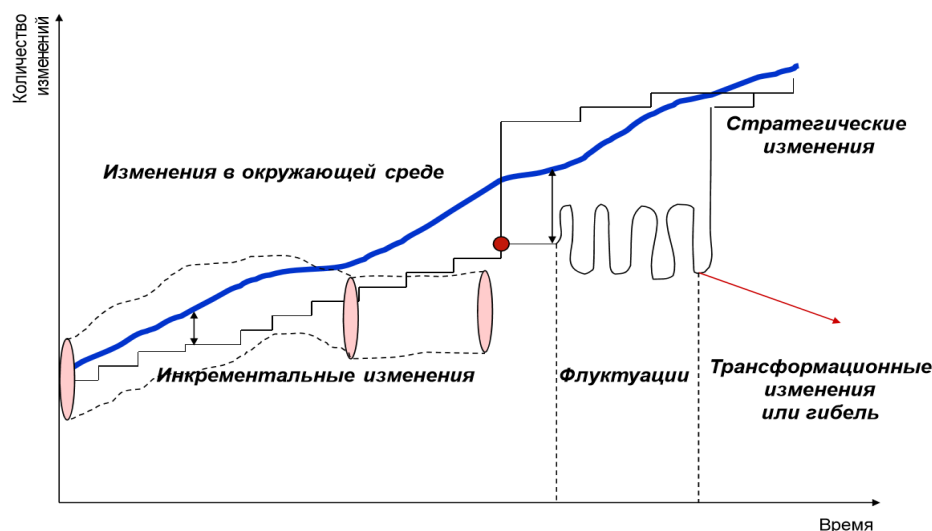


Рисунок 1. Модель стратегического смещения [13]

Для того чтобы добиться успеха, важно уметь извлекать уроки из опыта людей, понимающих логику достижения успеха. К таким людям относится У.Э. Деминг — учёный, автор революционной теории менеджмента⁷, один из творцов «японского экономического чуда» и предсказателей новой экономической эпохи.

Логика современного экономического процесса доказывает: бизнес нельзя вести традиционными способами, потому что мир изменился. Удовлетворить потребности потребителя и остаться на рынке смогут только те производители, которые способны гарантировать безупречное качество и мгновенно реагировать на появление новых знаний и новых технологий, зачастую опережая потребности рынка.

Работники компании, их творческий потенциал, способность к непрерывному совершенствованию являются главным капиталом. Процветание зависит, в первую очередь, от человеческих ресурсов и правильной организации труда. Традиционная система поощрений и наказаний работников не способствует повышению эффективности производства. Необходима система, основанная на уважении, искоренение страха и враждебности, необходимо ощущение причастности к системе и важна возможность гордиться результатами своего труда. Также очень важно изучать поведение потребителя и всячески пытаться предугадать возможные изменения спроса.

Если, несмотря на длительные и слаженные усилия, организация не может добиться повышения производительности, то необходимы специалисты по статистике и менеджменту. Без глубоких знаний, без постоянного самообразования и стремления к совершенству невозможно добиться успеха.

В соответствии с известным исследованием Г. Минцберга и Дж. Уотерса, стратегии, реализуемые организациями на практике, лишь частично базируются на предварительно разработанных планах, и в значительной части основаны на эмерджентных стратегиях, возникающих в качестве ответа на изменения внешней среды (рис. 2).

⁷ Деминг У.Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами // Альпина Паблишер, 2017. — 417 с.

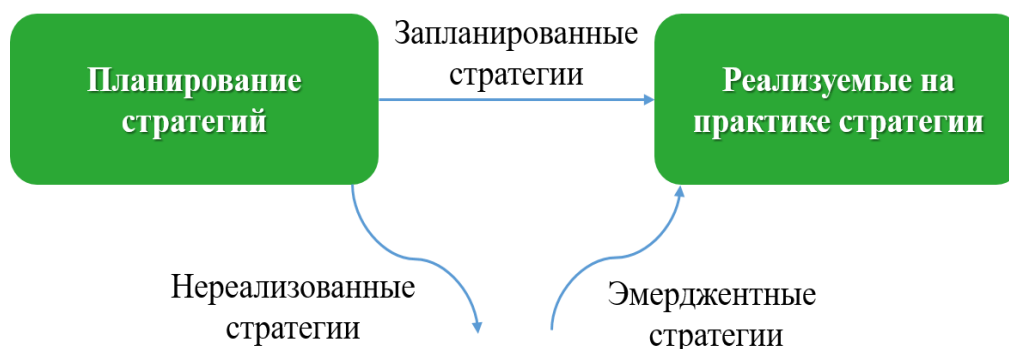


Рисунок 2. Запланированные и эмерджентные стратегии [14]

В условиях экономической нестабильности компании зачастую применяют эмерджентный подход к созданию стратегии. По результатам такого выбора стратегия компании может представлять успешную модель адаптации и корректировки основных направлений деятельности организации в период кризиса. Следовательно, мониторинг таких стратегий с учетом сложившейся социально-экономической и политической ситуации в России является очень важным процессом. Таким образом, менеджерами вырабатываются ключевые стратегические решения в ответ на изменяющуюся ситуацию. Многие руководители понимают роль периодических стратегических совещаний, на которых оценивается новая текущая ситуация, происходит коррекция планов и перераспределение ресурсов, а также осуществляется оценка деятельности за предыдущий период.



Рисунок 3. Составляющие стратегического процесса⁸

Рисунок 3 отражает основные составляющие стратегического процесса, направленного на устранение стратегических разрывов между меняющимися требованиями рынка и развитием компетенций компании. При этом в результате анализа ситуации формируется план — «скелетная» часть и базис стратегии, но при реализации плана, происходит изменение ситуации, выработка и внедрение новых эмерджентных решений на основе получаемой информации через организационные изменения.

⁸ Каткало В.С. Эволюция теории стратегического управления // СПб.: Издат. дом СПбГУ 2006. — 548.

Заключение

Все научные подходы к созданию и выбору стратегии объединяет признание того факта, что стратегия компании может быть как максимально формализованной, так и созданной спонтанно, то есть быть эмерджентной. Под эмерджентными стратегиями понимаются те стратегии, которые создавались не целенаправленно, а спонтанно, поэтому они могут быть не формализованы. Многие исследователи отмечают необходимость в постоянной корректировке стратегии, что связано с частыми изменениями во внешнем окружении организаций, это позволяет быть особенно гибкими и подвижными в условиях изменений внешней среды — это является основным преимуществом эмерджентной стратегии. Достаточная гибкость необходима для оперативного реагирования на действия конкурентов и изменения рыночной среды. При этом нельзя забывать, что конкуренты способны скопировать любую рыночную позицию, а, следовательно, любые конкурентные преимущества являются временными.

Динамические способности необходимы организациям, чтобы в кратчайшие сроки реагировать на быстро изменяющуюся внешнюю среду, позволяя завоевывать и наращивать стабильное конкурентное преимущество. Концепция динамических способностей может помочь определить релевантные стратегические приоритеты, которые организации должны адаптировать к собственной деятельности, чтобы повысить эффективность и избежать тенденции уменьшения прибыли.

Использование динамических способностей позволяет своевременно реагировать на изменения на рынке, позволяя вносить корректировки в деятельность организации и формировать эмерджентные стратегии, тем самым сокращая сроки планирования. Данные меры позволяют компаниям укрепить свой потенциал, повысить конкурентоспособность и эффективность деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Фалько С.Г. Трансформация инструментов контроллинга в современных условиях // Контроллинг, 2018. — № 1(51). — 3–7 с.
2. Гурков И.Б. Кризис стратегии и стратегия кризиса — поведение российских компаний накануне и в ходе экономической рецессии // ЭКО, 2019. — № 5. — 2–34 с.
3. Петижев А.Д. Использование динамических способностей как фактор формирования конкурентного преимущества / Журнал «Стратегия Бизнеса», 2017. — № 6. — 29–32 с.
4. Золло М., Уинтер С.Дж. Углубленное изучение и эволюция динамических способностей // Организационная Наука № 13(3), 2018. — 339–351 с.
5. Платонов В.В., Воробьев В.П., Тихомиров Н.Н. Системы управления интеллектуальным капиталом на новом этапе технико-экономического развития: методологический аспект // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2018. — № 2(74). — 7–15 с.
6. Моташенко Е.Ю. Стратегический менеджмент проектов // Инновационные аспекты развития науки и техники. 2020. № 1. С. 53–60.
7. Шевченко И.К., Развадовская Ю.В., Каплюк Е.В., Руднева К.С. Разработка показателей оценки динамических способностей предприятий промышленности // Пространство экономики. 2020. № 1. С. 121–139.

8. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal № 7(18), 1997. — 509–533 pp.
9. Ingemar D. and Cool K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage // Management Science № 35(12), 1989. — 1504–1511 pp.
10. Григорян К.Д., Тарасова Н.Е. стратегический менеджмент в условия цифровой экономики // Символ науки. 2020. № 5. С. 89–92.
11. Маркелова Ю.В., Вагапова Р.И. роль менеджмента в стратегическом менеджменте // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 2–1. С. 162–166.
12. Топеха Т.А. эмерджентные образования системы личность-общество // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2020. № 4. С. 126–137.
13. Johnson G. Rethinking incrementalism // Strategic Management Journal, 1988. № 9. — 313–327 pp.
14. Mintzberg H., Waters J. Of Strategies Deliberate and Emergent // Strategic Management Journal, 1985. — № 6. — 257–272 pp.

Frolov Alexander Vitalievich

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: sasha-fro1981@mail.ru

The role of the company's competencies in the process of international competition

Abstract. This article discusses the issue related to the study of the role of competencies owned by an organization in terms of the state of competition with other firms. The author describes the model of strategic management of the organization, highlights its main elements and subsystems, and also studies the issue of development and transformation of this concept. This article examines the current situation on the international market, in which companies have to constantly adapt to changing environmental conditions. In this regard, the role of competencies that an organization can apply increases.

An important place in this article is devoted to the study of the dynamic abilities of the organization, which represent the possibility of a quick transition from one position to another, as well as the transformation of individual elements. The author describes the mechanism of applying dynamic abilities as one of the most important competencies of an organization in international markets. In addition, this paper presents emergent strategies, the use of which contributes to the preservation of the organization's position in moments of instability and economic turbulence. Emergent strategies appear spontaneously; the article describes the advantages of this approach, among which one can note high flexibility and readiness for rapid changes, which is very important in times of crisis.

In the final part of the paper, the author describes the importance of the company's application of its competencies to improve its own efficiency and sustainability. Combining different approaches, for example, dynamic abilities and an emergent approach allows an organization to feel more confident in the process of competing with other organizations.

Keywords: organizational competencies; competition; international market; dynamic abilities; emergent approach; strategic management; management decisions