СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ

И. С. Неганова

На основе проведенного анализа современных тенденций экономического развития и особенностей конкурентной борьбы на глобальном рынке автором предлагается основой для обеспечения устойчивого конкурентного положения компании считать использование ключевых организационных компетенций. Рассмотрена эволюция теорий в рамках ресурсного подхода, определены сущность и структура понятия организационной компетенции, выделены особенности ключевой компетенции организации, а также раскрыта ее роль в обеспечении конкурентоспособности фирмы.

Глобализация экономического пространства, изменение парадигмы развития конкуренции с промышленной на информационную, трансформация системы потребительских ожиданий детерминируют концептуально иной подход к организации эффективного функционирования компании на рынке.

В ситуации когда внешняя среда становится все более изменчивой, повышается значение системы внутренних ресурсов в обеспечении конкурентоспособности фирмы. Выявление, рациональное использование и развитие ключевых компетенций увеличивают ценность продукции компании для потребителей и тем самым делают возможным для нее получение устойчивого конкурентного преимущества на рынке.

Идея о том, что внутренние способности организации являются важной составляющей ее конкурентоспособности, возникла еще в конце 1950-х гг.

В 1957 г., написав книгу «Лидерство в управлении», Селзник стал одним из первых авторов, отметивших, что именно внутренние факторы организации, такие как кадры или накопленный опыт, определяют вероятность успеха в реализации маркетинговой политики фирмы. Он утверждал, что в бизнесе прошлое определяет настоящее, а именно, что в ходе своего развития организация вырабатывает определенный «характер», который он назвал «отличительной компетенцией». «Отличительная компетенция» организации проявляется через ряд ее «особых способностей и ограничений», которые содержатся в «формирующейся со временем институциональной системе, влияющей на умение организации формировать и придерживаться определенных стратегий». При этом «отличительная компетенция» в одном виде деятельности может играть сдерживающую роль и становиться «отличительной некомпетенцией» в другом. Искусство управления, по мнению автора, заключается именно в умении составить верное мнение относительно соответствия компетенций организации своим задачам и стратегиям. Влияние внутренних факторов компании в этом отношении не менее, если не более, важно, чем состояние рынка [13].

Такое заключение оказало в те годы серьезное влияние на многие работы по стратегическому менеджменту, в которых стали особенно

подчеркивать, что разработка стратегии и поиск новых возможностей немыслимы без наличия внутренних способностей компании реализовать принятые решения или, по крайней мере, высокой вероятности приобретения таких способностей.

Так, в своей книге «Корпоративная стратегия» И. Ансофф предлагает список умений и ресурсов, так называемую сетку компетенций, которая должна регулярно составляться как для самой компании, так и для конкурентов с целью проведения сравнительного анализа и выявления относительной силы конкурентов на данном рынке. Эта аналитическая модель позволяла обосновать стратегические решения, в особенности относительно диверсификации бизнеса [4].

Более глубокий поиск возможностей связать способности организации и внешние факторы среды реализовался в работах таких авторов Гарвардской школы бизнеса, как Е. Лернд, Р. Кристенсен, К. Эндрюс и В. Гут в 60–70-х годах прошлого века. Ряд их публикаций привел к появлению широко известной модели SWOT-анализа.

Теория фирмы, основывающаяся на внутренних ресурсах организации, представленная работами Б. Вернерфельта, Дж. Барни и др. [5, 14], указала на то, что эффективность деятельности фирмы является результатом не только взаимодействия внешних конкурентных сил [11], но и тех ресурсов, которые организация использует для удовлетворения потребностей потребителей на рынке.

В 1985 г. в журнале Harvard Business Review вышла публикация Р. Хайеса, в которой автор подверг критике существовавшую в то время практику разработки стратегии, начинавшуюся с целеполагания и лишь затем решавшую задачу определения способов достижения поставленных целей. «Не следует разрабатывать планы, чтобы затем искать способы их осуществления; вместо этого необходимо создавать способности и способствовать составлению планов по их использованию» [8].

В работе «Мобилизация невидимых активов» Х. Итами также подчеркнул необходимость основываться на сильных сторонах компании, так называемых невидимых активах, которые были определены как атрибуты компании, имеющие потенциал создания прибыли, но не фиксируемые в бухгалтерском балансе (репутация, товарная марка, технические знания и опыт, лояльность покупателей). Автор особо подчеркивал долгосрочный характер конкурентоспособности, формируемой «невидимыми активами» [9].

Таким образом, с точки зрения ресурсного подхода формирование стратегий должно начинаться с рассмотрения внутренних способностей организации. Центральной теоретической предпосылкой для этой группы авторов стала концепция организации как взаимосвязи специфических ресурсов, которые используются для достижения устойчивого конкурентного положения компании на рынке. Развитие компании в таком случае понимается как непрекращающийся процесс приобретения и развертывания своих ресурсных возможностей. Поскольку ход развития каждой компании индивидуален, имеющиеся в распоряжении компании ресурсы различны, неповторимы. Маркетинговая стратегия фирмы, следовательно, формируется с целью использования именно того набора ресурсов, которым она располагает. В результате ресурсы компании становятся более надежным основанием для корпоративной стратегии, чем изменчивые переменные внешней маркетинговой среды.

Ресурсоориентированная точка зрения породила подход, основывающийся на знаниях. Термин «компетенция» использовался здесь для уточнения понятия внутренних ресурсов фирмы.

К. Эндрюс одним из первых в своих работах использовал термин «отличительная компетенция» для определения того вида деятельности, в котором организация проявляет себя наилучшим образом. «Отличительные компетенции организации — это больше, чем то, что она может делать; это то, что она может делать особенно хорошо»; фирмам следует «определять навыки, которые лежат в основе любого достигнутого успеха» и «находить или создавать умение, которое является по-настоящему отличительным» [3].

В статье «Стержневые компетенции корпорации» К. Прахалад и Г. Хэмел определяют стержневую компетенцию как «навыки и умения…, которые состоят в гармонизации различных технологических направлений…, имеют также отношение и к организации предоставления ценностей…, являются результатом коллективного опыта организации в целом». Авторы говорят о том, что уникальное сочетание ключевых компетенций создает конкурентное преимущество,

а их развитие является ключом к обеспечению конкурентоспособности фирмы [12].

Позднее, в работе «Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня» К. Прахалад и Г. Хэмел, рассматривая ключевую компетенцию как сущность конкурентоспособности организации, определяют ее как набор навыков и технологий, позволяющий компании создавать выгоды для потребителей [1].

Т. Дюран, доказывая, что концепция компетенций может предложить больше, чем ресурсоориентированная точка зрения, разрабатывает обновленную модель, в которой термин «компетенция» описывает способность фирмы собирать, увязывать и интегрировать ресурсы в товары и услуги [7].

В. Бонер, Х. Томас предлагают модель решения для определения оптимальной организационной формы мультинациональных корпораций, основанную на теории динамичных компетенций. Авторы показывают, что изучение прибылей и затрат, возникающих вследствие развития компетенций фирмы, лучше объясняют реорганизационные решения, чем модель операционных издержек или модель, основанная на знаниях [6].

Р. Мак-Грат эмпирически проверяет идею о том, что конкурентное преимущество является результатом компетенции и степени инновационности фирмы в сравнении с конкурентами в терминах эффективности, ценностей и отношений с покупателями [10].

Общим для всех подходов является то, что компетенция организации выступает как уникальные способности, знания, устоявшиеся поведенческие модели, являющиеся основой для создания и реализации ее конкурентных преимуществ.

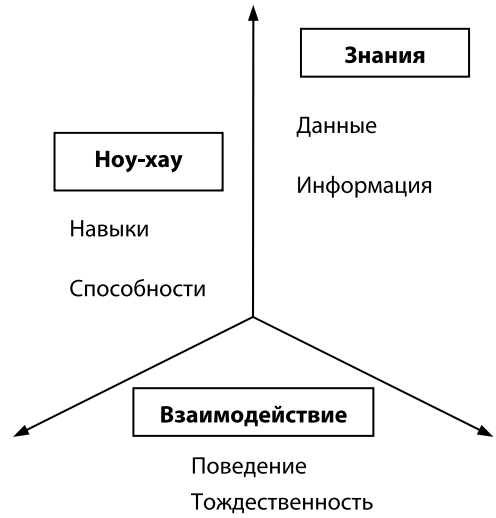


Рис. 1. *Структура компетенции организации*

Следует отметить, что в литературе понятие компетенции рассматривается также с других позиций:

1) как круг полномочий и предметов ведения, предоставленных правовым актом конкретному органу или должностному лицу,

2) как компетентность, т. е. умение работника исполнять свои обязанности на основе имеющихся у него знаний, опыта в той или иной области,

3) как типичная и измеряемая модель поведения, знаний и навыков, способствующих наивысшей эффективности работы сотрудника.

Если первая позиция отражает правовой подход к определению компетенции, то вторая и третья говорят о компетенции применительно к отдельному работнику.

В нашем подходе речь идет о компетенциях организации. Выявленные различия между персональными и организационными компетенциями представлены в табл.

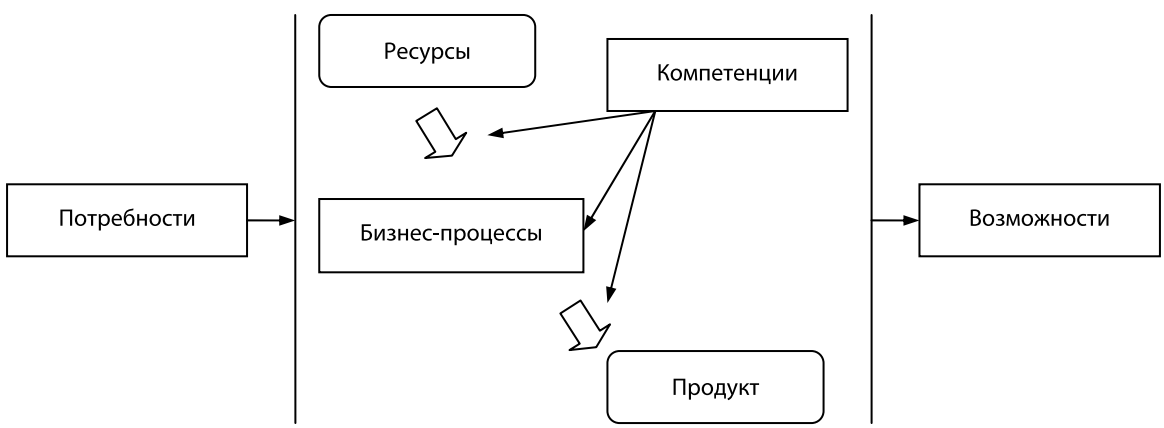


Рис. 2. *Взаимосвязь ресурсов, бизнес-процессов и компетенций организации*

Таблица

Компетенции работника и компетенции организации*

Параметры для сравнения	Компетенция работника	Компетенция организации
Содержание понятия	Типичная и измеряемая модель поведения, знаний и навыков, способствующих наивысшей эффективности работы сотрудника	Комплекс знаний, навыков и технологий управления ресурсами и бизнес-процессами организации, носителями которых индивидуально или коллективно являются ее работники
Носитель компетенции	Отдельный работник	Большое число работников различных уровней
Субъект управления	Менеджеры нижнего и среднего звена	Высший менеджмент
Цель применения	Достижение согласованности действий и справедливости в обращении с персоналом; установление высоких стандартов качества и повышение эффективности работы организации	Достижение лидерства в избранной сфере деятельности. Обеспечивают потенциальный доступ к различным рынкам. Определяют возможности роста компании; выступают движущей силой развития новых направлений бизнеса
Функциональное назначение	Определение требуемых от работника знаний, навыков, поведения; обеспечение эффективного обмена информацией в организации; используются при рекрутменте и отборе, проектировании обучения и развития работника; для измерения и управления эффективностью работы сотрудника; при оценке, оплате и вознаграждении работников, при планировании карьеры; в поддержку организационных изменений	Координация действий по производству широкой номенклатуры продукции; интеграция, гармонизация различных направлений бизнеса; организация предоставления ценностей на основе общего для всех подразделений понимания потребностей рынка и покупателей, а также своих возможностей
Примеры	Работа в команде, коммуникации, лидерство, ориентация на клиента, ориентация на изменения, креативность и др.	В области конструирования и развития функциональности, дизайна продукта; распределения и продвижения продукта на рынок и т. д.

* Таблица составлена автором.

Мы предлагаем, следуя за Т. Дюраном [7], описывать структуру организационной компетенции тремя категориями: знания, ноу-хау и взаимодействие (рис. 1).

Знание охватывает доступ к данным, способность их осознания в качестве информации и последующего усвоения.

Ноу-хау относится к способности действовать конкретным способом согласно предопределенным целям или процессам. Ноу-хау предполагает максимально полное понимание того, почему навыки, способности, технологии и инновации, использованные при операциях, действительно работают.

Взаимодействием часто пренебрегают в подходах, базирующихся на ресурсах, несмотря на то, что система отношений является важной частью способности отдельного человека или организации в целом к достижению цели.

Моделирование компетенции создает принципиально иную основу для понимания конкурентоспособности организации. На основе компетенций осуществляется управление ресурсами, доступными компании, при их использовании в тех или иных бизнес-процессах, в результате которых появляется продукт, в большей степени удовлетворяющий потребности потребителей (рис. 2).

На основе изложенного мы предлагаем определение понятия организационной компетенции как комплекса знаний, навыков и технологий управления ресурсами и бизнес-процессами компании, носителями которых индивидуально или коллективно являются ее работники; использование компетенций повышает ценность товаров организации для потребителей, и, тем самым, обеспечивает ей устойчивое конкурентное преимущество на рынке.

Компетенциям присуща определенная иерархия. Ключевая компетенция — это коллективное знание, которое позволяет управлять использованием других компетенций.

К. Прахалад и Г. Хэмел выделяют основные свойства ключевой (стержневой) компетенции: «во-первых, стержневые компетенции обеспечивают компании потенциальный доступ к различным рынкам... Во-вторых, они определяют отличительные достоинства конечного продукта компании. И, наконец, стержневые компетенции компании практически невоспроизводимы ее конкурентами, поскольку они представляют собой сложное взаимодействие отдельных индивидуальных технологий и навыков. Конкуренты могут приобрести некие технологии, входящие в состав стержневых компетенций, но доступ к схемам взаимодействия и внутренней координации, а также опыту компании им закрыт» [12].

В научной литературе понятие «ключевая компетенция» часто не отделяют от понятий «активы», «конкурентные преимущества», «критические факторы успеха», «вертикальная интеграция» и др.

Прежде всего, ключевая компетенция не является «активом» в бухгалтерском смысле этого слова. Активы — это предметы, а не навыки. Однако способность управлять активами, как материальными, так и нематериальными, может составить ключевую компетенцию.

В отличие от материальных активов компетенции не «изнашиваются», хотя со временем ключевая компетенция может утратить свое значение. Но в целом, чем больше используется компетенция, тем более совершенной и ценной она становится.

Ключевая компетенция является основой для создания конкурентного преимущества, поскольку она уникальна и влияет на потребительскую ценность продукта. Однако не все конкурентные преимущества являются ключевыми компетенциями. Также как каждая ключевая компетенция является критическим фактором успеха, но не все критические факторы успеха — это ключевые компетенции. Фирма может иметь лицензионное соглашение, дающее ей доступ к уникальной технологии или получить эксклюзивную лицензию на ввоз некоего продукта; заводы могут находиться вблизи от источников сырья или в районе с дешевой рабочей силой; потребители предпочитают покупать товары данной компании, потому что она распространяет продукцию местного производства или, наоборот, импортную, и т. д. — все это примеры конкурентных преимуществ, каждое из которых выступает критическим фактором успеха, не являясь при этом ключевой компетенцией.

Ключевая компетенция — это способности, навыки, умения. Фирма может обладать многими преимуществами по сравнению с конкурентами, но эти преимущества не опираются на навыки и способности. Подобные преимущества не становятся менее ценными или менее важными для успеха, однако ими следует управлять совсем по-другому, не так, как компетенциями, использующими человеческий капитал. Хотя уникальное сочетание ключевых компетенций действительно создает конкурентное преимущество компании на долгосрочную перспективу.

Ключевые компетенции не являются разновидностью вертикальной интеграции. Компании может не производить все, что она продает, но она должна стремиться контролировать те ключевые компетенции, которые вносят наибольший вклад в создание потребительской ценности, например, в области логистики, качества, дизайна, разработки продукта, учета пожеланий потребителей по распространению и продажам и т. д.

В настоящее время при интеграции компаний в разных формах каждая из них использует несколько ключевых компетенций. Хотя менеджеры должны знать диапазон компетенций, необходимых для успешной конкуренции за какой-либо конкретный продукт или рынок, им не требуется иметь их все в своей фирме. Однако влияние и прибыль любой фирмы в рамках партнерства зависят от уникальности и относительного значения ее собственных ключевых компетенций.

Важно подчеркнуть, что реалии глобализации в развитых странах обусловливают развитие не столько конкурентной борьбы, сколько сотрудничества как основы существования, развития и процветания бизнеса. При этом наиболее эффективная организация подобного сотрудничества между конкурентами строится именно на взаимодополнении компетенций участвующих организаций. Поэтому сегодня особенно важно научиться управлять компетенциями, с тем чтобы добиться оптимальной их конфигурации в рамках создаваемых коалиций, партнерств, альянсов.

Список источников

1. *Хэмел Г., Прахалад К. К.* Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. — М.: Олимп-Бизнес, 2002. — 288 с.

2. A*ndrews K. R.* Directors' Responsibility for Corporate Strategy // Harvard Business Review. — 1980. — No 58(6). — P. 28-43.

3. *Andrews K. R.* The Concept of Corporate Strategy. — Homewood, IL: Dow-Jones Irwin, 1971.

4. *Ansoff H. I.* Corporate Strategy. — New York: McGraw Hill, 1965.

5. *Barney J.* Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. — 1991. — No 17. — P. 99-120.

6. *Bogner W. C., Thomas H.* Core competence and competitive advantage // Competence-based Competition / G. Hamel and A. Heene (eds.). — New York: John Wiley and Sons, 1994.

7. *Durand T.* The Alchemy of Competence, in Strategic Flexibility. Managing in a Turbulent Environment / G. Hamel, C. K. Prahalad, H. Thomas and D. O'Neal (eds.). — John Wiley & Sons Ltd, 1998.

8. *Hayes R. H.* Strategic planning forward in reverse? // Harvard Business Review. — 1985. — No 63(6). — P. 111-119.

9. *Itami H.* Mobilizing Invisible Assets. — Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.

10. *McGrath R. G., Macmillan I. C., Venkataraman S.* Defining and Developing Competence: a Strategic Process Paradigm // Strategic Management Journal. — 1995. — No 16(4). — P. 251-275.

11. *Porter M. E.* Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

12. *Prahalad C. K., Hamel G.* The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. — 1990. — No 68(3). — P. 79-91.

13. *Selznick P.* Leadership in Administration. A Sociological Interpretation. California : University of California Press, 1984.

14. *Wernerfelt B.* (1984). A Resource-Based View of the Firm. Strategic // Management Journal. — 1984. — No 5. — P. 171-180.

УДК 339.137

ключевые слова: глобальный рынок, ключевая компетенция, конкурентоспособность компании