

## К ВОПРОСУ ИДЕНТИФИКАЦИИ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ФИРМЫ

Цель работы заключается в исследовании предметно-методологических основ ресурсной концепции стратегического менеджмента. В работе уточняется понятие «ключевые компетенции», анализируются и развиваются имеющиеся в литературе подходы к идентификации ключевых компетенций фирмы.

С середины 1980-х годов в научной литературе по стратегическому управлению отчетливо обозначился сдвиг в пользу так называемого ресурсного подхода, значимость которого возрастает в условиях быстрой трансформации современного общества в информационно-индустриальное, где основными силами конкуренции являются знания и информационные технологии.

Вместе с тем ресурсный подход нашел отражение лишь в узком перечне научных публикаций отечественных авторов. Особого внимания заслуживают работы Каткало В.С., в которых представлены результаты анализа предметно-методологических особенностей ресурсной концепции и оценка ее приоритетов развития [5, 6].

Цель данной статьи заключается в дальнейшем исследовании предметно-методологических основ ресурсного подхода.

В теории стратегического менеджмента отсутствует общепризнанное толкование соотношения базовых понятий – «ресурсы», «способности», «компетенции», «ключевые компетенции» – что затрудняет дальнейшее развитие ресурсного подхода и эмпирическое тестирование концепции ключевых компетенций в частности.

В рамках ресурсной концепции сформировалось 2 подхода к определению ключевых понятий «ресурсы» и «способности». Сторонники 1-го подхода придерживаются расширенной трактовки ресурсов, при которой способности рассматриваются как разновидность ресурсов, 2-го – строго разграничивают данные понятия, отдавая при этом приоритет в создании устойчивых конкурентных преимуществ организационным факторам.

Так Б. Вернерфельт определяет ресурсы, как «что-либо, что может быть понято как сильные и слабые стороны конкретной фирмы» [13]. В соответствии с определением Дж. Барни, ресурсы – это все активы, способности, организационные процессы, фирменные атрибуты,

информация, знания и т. п., которые контролируются предприятием и позволяют ему разрабатывать и применять стратегии, ведущие к повышению рациональности и эффективности производства [1].

Впервые понятия «ресурсы» и «способности» разграничила Э. Пенроуз: «Фирма может извлекать ренты не потому, что имеет лучшие ресурсы, а скорее вследствие обладания отличительной способностью, позволяющей лучше использовать эти ресурсы» [12].

Грант Р. развивает данный тезис, указывая, что «в то время как ресурсы являются источником способностей фирмы, способности – основной источник ее конкурентного преимущества» [11].

«Способности» (capabilities) являются центральным понятием ресурсного подхода. Теоретическая основа изучения данного понятия сформировалась в рамках эволюционной экономической теории Р. Нельсона и С. Уинтера. Нельсон Р. и Уинтер С. создали концепцию организационных рутин (способностей, умений), определяемых ими как постоянно (регулярно) повторяющиеся и предсказуемые способы делового поведения всей организации или отдельного индивида [7].

Как отмечают авторы концепции, наиболее важная форма хранения специфических организационных знаний – это рутинизация деятельности организации. Иными словами, запоминание рутины путем ее делания (реализации, осуществления) является основой функционирования любой организации. Рутинизация является результатом процесса организационного обучения, в ходе которого накапливается недоступное конкурентам неявное знание, что делает уникальными способности фирмы в использовании ее ресурсов.

Таким образом, в качестве важной отличительной особенности способностей признается их организационная природа, вследствие чего абсолютно невозможна их купля-продажа. Тис

Д. Дж., в частности, отмечает: «Компетенции обычно поддерживаются рутинами, не зависят от отдельного индивида и обычно находятся внутри функциональных подразделений деловой фирмы. Подобно ноу-хау как активам, они не могут быть легко куплены или проданы, если только речь не идет о сделке приобретения фирмы в целом» [9].

По определению Д. Дж. Тиса, компетенции включают в себя дискретные организационные процессы бизнес-уровня, лежащие в основе управления бизнесом, а также общеорганизационные навыки [9].

Среди ученых сформировалось три точки зрения на соотношение базовых понятий «способность» и «компетенции».

Часто эти понятия используются как взаимозаменяемые, а различия между ними сводятся к характерным прилагательным. Так, Кеннет Эндрюс, например, использует термин «отличительная компетенция» для определения того вида деятельности, в которой организация проявляет себя наилучшим образом: «...это больше, чем то, что она может делать; это то, что она может делать особенно хорошо» [10].

Прахалад К. и Хэмел Г., являясь авторами термина «ключевые компетенции» («core competences»), обозначают им способности, имеющие определяющее значение для результатов фирмы и ее стратегий, а значит, используют термины «компетенции» и «способности» как синонимы.

Вышеприведенное определение Тиса Д. Дж. также свидетельствует о синонимичности для него терминов «способности» и «компетенции».

В отечественной переводной литературе имеет место многообразие перевода авторского выражения «core competences», при этом наиболее распространен вариант «ключевые компетенции», несколько реже встречается вариант «стержневые компетенции» (гораздо реже – «отличительные компетенции»).

Прахалад К. и Хэмел Г. таким образом определяют характеристики (критерии) ключевых компетенций:

- они обеспечивают потенциальный доступ к различным рынкам;
- определяют отличительные достоинства конечного продукта;

– должны быть практически невозпроизводимы конкурентами, поскольку представляют собой сложное взаимодействие отдельных индивидуальных технологий и навыков [8].

Представитель второго подхода, Гурков И. Б., предлагает рассматривать два типа компетенций: ключевые – как навыки, умения и связи фирмы, необходимые для устойчивой работы в конкретном сегменте рынка, и корневые – позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках [2].

Выделение двух типов компетенций, на наш взгляд, необоснованно и излишне. Устойчивая работа предприятия на конкретном сегменте отраслевого рынка может являться результатом обладания конкурентными преимуществами гораздо более низкого порядка, чем ключевые (в представлении авторов термина) компетенции. Необходимый для этого уровень конкурентных преимуществ в целях углубления дифференциации понятий не следует определять в виде каких-либо компетенций (какого-либо типа компетенций, отличающегося характерным прилагательным).

Третье, также дифференцированное понимание компетенций и способностей построено на разграничении умений, знаний и технологических ноу-хау фирмы, создающих особые преимущества, в первом случае на отдельных участках цепочки создания стоимости товара, а во втором – этой цепочке в целом [6].

Мы разделяем точку зрения тех исследователей, которые считают различие между способностями и компетенциями чисто семантическим. Так попытка отечественных исследователей Ефремова В.С. и Ханькова И.А. разграничить понятия «компетенции» и «способности» [4] приводит к тому, что последнее сводится к бизнес-процессам.

Приведенные выше определения понятия «компетенции» свидетельствуют о довольно широком разбросе взглядов на содержание данного термина. В целях данного исследования дополним их.

Санчез Р., Хин А. и Томас Х. определяют компетенции как совокупность организационных процессов и повседневных операций, связанных с «интегрированным координированным размещением ресурсов и активов» [3]. При

этом авторы рассматривают компетенцию как процессы менеджмента в организации, ассоциируя функцию координированного размещения ресурсов лишь с процессами управления. Такой подход, на наш взгляд, сужает содержание понятия компетенций.

Дюран Т. расширяет смысловое содержание понятия «координированное размещение ресурсов», распространяя его не только на процессы менеджмента, но и на «культурную тождественность, стратегическое видение и организационную структуру» [3] и устраняет, таким образом, вышеуказанный недостаток.

С точки зрения развития теоретических основ концепции ключевых компетенций значим концептуальный подход Т. Дюрана. Авторская модель компетенции базируется на исследованиях по изучению трех измерений индивидуального обучения: знаний, ноу-хау и отношений (Дж. Песталоцци). Т. Дюран рассматривает «знания», «ноу-хау» и «отношения» как три основополагающие формы и три измерения компетенций. Такой подход отличается от большинства имеющихся включением «отношений», сочетающих в себе «поведенческий аспект (поведенческое ноу-хау), культуру или тождественность организации и идею желания, то есть стремления и убежденности» [3].

Отсутствие общепринятого подхода к определению понятия «ключевая компетенция» четко проявляется при решении задачи ее идентификации. Проведенный нами анализ практики выявления ключевых компетенций крупнейших корпораций мира сводит их в большинстве случаев к двум вариантам. В качестве ключевых компетенций рассматриваются:

1) отдельные функциональные или структурные бизнес-процессы (производство полупроводниковых приборов, интегрированная обработка данных и обслуживание, производство двигателей и систем трансмиссии, оптика, передача и сохранение изображений, микропроцессорные системы управления);

2) общеорганизационные навыки (миниавторизация, высочайший уровень управления логистикой, система подбора наиболее талантливых специалистов со всего мира, система надзора (supervision) за работниками).

По нашему мнению, практика определения, идентификации ключевых компетенций приводит к необходимости разграничения понятий «компетенция» и «сфера компетенции». Нами предлагается определять ключевые компетенции следующим образом. *Ключевые компетенции* – это интегрированная совокупность знаний, навыков, умений и отношений в определенных сферах (областях):

1) позволяющая организации быстро адаптироваться к изменяющейся рыночной ситуации;

2) являющаяся основой создания принципиально новых уникальных продуктов и услуг;

3) являющаяся источником экономических рента, недоступных другим организациям; и таким образом, определяющая долгосрочные конкурентные преимущества конкретной организации.

В тех случаях, когда в качестве ключевых компетенций называются отдельные функциональные или структурные бизнес-процессы, в действительности речь идет об областях, в которых фирма имеет особые знания, навыки и умения, т. е. *о сферах ключевых компетенций*.

Предлагаемый подход к определению понятия «ключевые компетенции», во-первых, разграничивает понятия компетенций и сфер компетенций, а во-вторых, по сравнению с большинством имеющихся точек зрения расширяет элементную базу, набор форм компетенций.

Нами предлагается следующая схема процесса идентификации ключевых компетенций (рис. 1).

Начальным этапом процесса должна стать оценка ценности для потребителя тех или иных свойств продуктов и услуг.

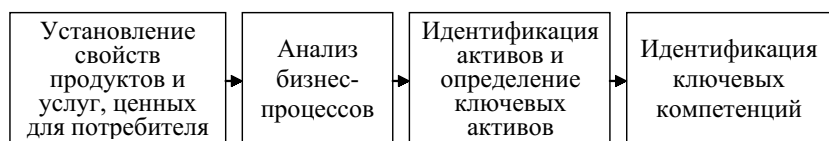


Рисунок 1. Процесс идентификации ключевых компетенций фирмы

Продукт или услуга являются результатом реализации определенных бизнес-процессов. Второй этап процесса предполагает установление состава бизнес-процессов, определение ключевых (характеризующихся наибольшей величиной добавленной стоимости, делающих бизнес уникальным, обеспечивающих существенные конкурентные преимущества) и их анализ. Поскольку ключевые компетенции пронизывают всю организацию, дальнейший анализ только ключевых бизнес-процессов будет необходимым и достаточным

с точки зрения решения задачи их идентификации. Основная цель анализа ключевых бизнес-процессов – получить объективную оценку ресурсов, позволяющих обеспечить в ходе реализации бизнес-процесса совокупность предъявляемых к продукту (услуге) требований потребителя.

Следующий этап процесса предполагает идентификацию активов и выбор ключевых. Заключительным является этап идентификации ключевых компетенций. Разработка данных этапов требует дальнейших исследований.

**Список использованной литературы:**

- 1 Бурманн К. Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия // Проблемы практики и теории управления. 2003. №3. С. 99 -104.
- 2 Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособие. 2-е изд., исправленное и дополненное. – М.: ТЕИС, 2004.–239 с.
- 3 Дюран Т. Алхимия компетенции // Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О Нил Д. Стратегическая гибкость / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – С. 281-305.
- 4 Ефремов В.С., Ханьков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. №2. С. 8-33.
- 5 Катькало В.С. Методологические особенности и приоритеты развития ресурсной концепции стратегического управления / Научные доклады Центра управленческих и институциональных исследований факультета менеджмента СПбГУ. №2003 – 19. – 20 с.
- 6 Катькало В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер.8. 2004. Вып.4. С. 20-42.
- 7 Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений / Пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – 536 с.
- 8 Прахалад К.К., Хэмел Г. Стержневые компетенции корпорации / Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 112-123.
- 9 Тис Д. Дж. Получение экономической выгоды от знаний как активов: «новая экономика», рынки ноу-хау и нематериальные активы // Российский журнал менеджмента. 2004. №1. С. 95-120.
- 10 Andrews K. The Concept of Corporate Strategy, 1987.
- 11 Grant R. The resource-based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation // California Management Journal. -1991. Vol. 33.
- 12 Penrose E. The theory of growth of the firm. New York, 1959.
- 13 Wernerfelt B. A Resource-based View of Firm // Strategic Management Journal, 1984, №5.