внутренние резервы

развитие скрытых ключевых компетенций предприятия

Вопросы формирования и управления конкурентными преимуществами компании являются наиболее часто обсуждаемой теоретиками и практиками проблемой в сфере стратегического управления. Рыночный подход к управлению предприятием во главу угла ставит внешние конкурентные силы, для лучшего использования которых менеджмент выбирает наиболее подходящую стратегию. При этом конкурентные преимущества могут быть сформированы лишь в том случае, если специфические условиях отрасли позволяют это сделать.

Гончаров Д.Ю.
аспирант кафедры экономики и управления на предприятии, Северо-Западный государственный заочный технический университет
spiritwalker@mail.ru

Представители ресурсного подхода, напротив, особую важность придают внутренним стратегическим ресурсам, на основе уникальной комбинации которых формируются специфические организационные способности предприятия, а затем и ключевые конкурентные преимущества.

Подход, ориентированный на компетенции, особое значение придает вопросу: каким образом предприятие может сформировать и развить необходимые в динамических условиях развития экономики ключевые компетенции? Исходным пунктом данного подхода является утверждение о том, что не только право распоряжаться стратегическим ресурсами определяет возможность предприятия формировать и развивать конкурентные преимущества, но главное - наличие у компании потенциала эти ресурсы использовать.

Ключевые компетенции являются следствием интеграции и комбинации различных ресурсов предприятия. При этом задачей менеджмента является идентификация, развитие и использование ключевых компетенций для поддержания долгосрочного рыночного успеха компании.

Под ключевыми компетенциями будем понимать совокупность навыков, способностей, ноу-хау, технологий, установок и процессов, сложно имитируемую конкурентами, удовлетворяющую первостепенные потребности потребителей и дающую возможность выхода на многие рынки. То есть ключевая компетенция представляет собой специальную категорию организационной компетенции, содействующую предпринимательской структуре в формировании и поддержании устойчивого стратегического конкурентного преимущества.

Наряду с явными ключевыми компетенциями, такими как технологии или ноу-хау, скрытые компетенции, к которым относят специфические способности и опыт отдельных индивидуумов и/или групп, играют все более значимую роль.

Успех предприятия при современном уровне развития конкуренции и насыщенности практически всех рынков определяется инновативной креативностью, развитием ресурса познания и предметных знаний. Поэтому процесс формирования компетенций всегда связан с социальными факторами, то есть речь идет о комплексном, социальном, базирующемся на истории развития предприятия процессе, который очень сложно сымитировать конкурентам. Следовательно, именно в скрытых компетенциях проявляется специфический, уникальный характер предприятия.

В основе скрытых компетенций лежит совокупность неявных знаний, которые относятся к практическим навыкам индивидуума и выражаются в ориентации на действие. Невозможность использования скрытого знания как такового обусловлена его природой: многочисленные аспекты понимания, навыков и способностей индивидуума нельзя облечь в слова, а, следовательно, невозможно или возможно лишь в малой степени определить качество такого знания (мы знаем больше, чем можем рассказать) [1]. Кроме того, неявное знание очень субъективно, поэтому

Ключевые слова:
ключевые компетенции, конкурентные преимущества, управление, стратегия

именно в скрытых компетенциях проявляется специфический, уникальный характер предприятия

иногда его соотносят с интуицией, то есть его полностью нельзя определить, но можно на него положиться. Таким образом, скрытое знание невозможно вербализировать и формализовать, что делает его непригодным объектом для управления.

В этой связи большое значение приобретает процесс преобразования скрытых знаний индивидуумов в организационное знание, на базе которого и формируется ключевая компетенция компании.

Следует выделить три основополагающие составляющие скрытых ключевых компетенций.

Первая составляющая является результатом комбинации знаний, развития и использования инноваций и способностей сотрудников предприятия, позволяющим успешно выполнять поставленные задачи, и носит название *человеческий капитал*. Он включает в себя все ценности, культуру и философию предприятия и не может находиться в физическом владении предприятия.

Второй составляющей скрытых ключевых компетенций можно считать *структурный капитал*, которым, напротив, предприятие напрямую владеет. К нему относят программное обеспечение, патенты, процессы, организационную структуру, логотипы и т.д. Другими словами, это все то, что сотрудник оставляет в офисе, покидая пределы предприятия.

Дополнительной составляющей скрытых ключевых компетенций выступает *капитал отношений*. В первую очередь, в этом случае подразумеваются взаимоотношения с клиентами, в частности, с ключевыми потребителями товаров/услуг предприятия. Но, безусловно, капитал отношений подразумевает все межсубъектные связи, которые осуществляются с контактными группами компании. Они служат для внедрения инноваций и формируют основу для развития ключевых товаров/услуг предприятия.

Чтобы гарантировать долгосрочное развитие компетенций, необходимо их сначала определить и идентифицировать.

Для идентификации наличия ресурсов, являющихся основой формирования и развития ключевых компетенций, можно предложить следующие критерии [2]:

- ценность, определяемую как степень способности ресурсов предприятия содействовать поддержанию полезности товаров/услуг компании на рынке и реагировать на шансы и риски окружающей бизнес-среды;
- уникальность, выражающую степень редкости ресурсов, используемых для формирования ключевых компетенций;
- возможность имитации, определяемую как вероятность субституции ресурсов или их комбинации другими предприятиями. Вопрос заключается в том, насколько другие предприятия, не обладающие определенными ресурсами, имеют/не имеют денежные средства на их имитацию;
- организационный потенциал, характеризующий степень возможности предприятия исчерпать потенциал имеющихся способностей и ресурсов. Так как ключевые компетенции определяют специфичность предприятия, и за его пределами их использование может быть ограничено, то рассматриваемый критерий приобретает большое значение.

Вышеуказанные критерии позволяют определить, располагает ли предприятие необходимыми ресурсами для формирования и развития ключевых компетенций. Кроме того, вероятно установление связей со SWOT-анализом, что дает возможность определить причину и источники сильных и слабых сторон предприятия.

Для идентификации ключевых компетенций следует дополнительно использовать также такие критерии, как степень полезности компетенции для потребителя, жизненный цикл компетенции, успешность ключевых товаров/услуг.

Идентификацию скрытых ключевых компетенций можно осуществлять двумя группами методов [3]:

- картографическими методами, предполагающими идентификацию отдельных элементов,

чтобы гарантировать долгосрочное развитие компетенций, необходимо их сначала определить и идентифицировать

для начала следует идентифицировать ключевые факторы успеха предприятия, прежде чем детально исследовать лежащие в их основе навыки и способности

составляющих основу развития компетенций: анализ бизнес-процессов, ресурсов, организационных рутин и т.д.

- интерпретационными методами, основная задача которых заключается в реконструкции принципа воздействия организационных правил при помощи качественных социальных исследований (например, динамических способностей организации).

Осуществление подобных процессов идентификации позволяет не только исследовать потенциал ключевых компетенций, но и определить сильные и слабые стороны предприятия в отношении его товаров/услуг, организационных структуры и культуры и т.д.

Таким образом, для формирования и модификации стратегии развития предприятия ключевые компетенции играют основополагающую роль. Важным является то, что для начала следует идентифицировать ключевые факторы успеха предприятия, прежде чем детально исследовать лежащие в их основе навыки и способности. Следствием такого анализа может быть вывод о том, какими действительно ключевыми компетенциями обладает предприятие и в какой сфере в будущем их необходимо развивать.

Литература

1. Уиддет С. Руководство по компетенциям : пер. с англ. / С. Уиддет, С. Холлифорд. – М.: HIPPO, 2004.

2. Изместьев, Д. Исследование по компетенциям: игра в кубики / Д. Изместьев // Управление персоналом. – 2007.

3. Burmann C., Freiling J. Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements, Wiesbaden, 2006.

КЭ