# ТЕМА 4. ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ КОМПАНІЇ

***1. Поняття компетенцій.***

***2. Формування компетенцій компанії в умовах динамічного середовища.***

**1. Поняття та види компетенцій*.***

Результати аналізу існуючих і потенційних стратегічних ресурсів компанії мають виключно важливе значення для оцінки її ключових компетенцій. Виникнення концепції “ключової компетенції” компанії тісно пов’язане з розвитком положень ресурсної теорії, а також теорією підприємницьких екосистем ***Дж.Ф.Мура.***

Вперше ідею корпоративних компетенцій як концепції забезпечення унікальності компанії сформулювали у 1965р. представники Гарвардської школи бізнесу ***Е. Лернед, Крістенсен, Ендрюс і Гут.*** Продовженням розвитку цих ідей у 1990-х роках стала публікація у журналі *Harvard Business Review* ***Г.Хамела і К. Прахалада,*** які всесторонньо та комплексно дослідили концепцію ключової компетенції. (Книга «Конкурируя за будущее»).

Під терміном “ключова компетенція” дослідники розуміють набір умінь і технологій, сукупність накопичених компанією знань і досвіду, що стають основою успішної конкуренції

Російські науковці ***В.С. Єфремов та І. А. Хаников*** вказують на те, що в деяких роботах зі стратегічного менеджменту для визначення особливої динаміки процесів навчання використовується такий термін як “ключова здібність”. На думку дослідників, ці терміни є схожими, оскільки відображають унікальні можливості, здібності, знання, усталені моделі поведінки організації, які є потенційним джерелом конкурентної переваги компанії. Автори запропонували власне визначення компетенції – це особливої властивості інформаційний ресурс, що містить досвід, знання та навики про спосіб організації та управління ресурсами і бізнес-процесами (здібностями організації) для досягнення поставлених цілей. Носієм цього ресурсу індивідуально чи колективно є робітники.

Фахівець у галузі управлінського консультування ***М.Д. Аістова,*** під ключовою компетенцією розуміє унікальну технологію та пристосований для її реалізації добре відлагоджений високоякісний виробничий процес і висококваліфікований персонал.

Спроба дослідити розвиток категоріального апарату концепції ключової компетенції має місце у працях вітчизняних науковців. ***(В.А.Верба, О.М. Гребешкова).*** Компетенції, на відміну від нематеріальних активів, завжди мають “внутрішнє” походження, практично без часових обмежень їх використання, а також є підґрунтям для створення неповторної відмітності підприємства у ринковому просторі.

Компетенції підприємства запропоновано визначати у двох площинах:

1) для позначення наявності навичок (знань) у певній сфері діяльності;

2) для позначення відповідності вимогам для виконання певного виду роботи або реалізації певного напрямку діяльності.

Дослідниками наведено наступне визначення: **компетенції підприємства (організації)** — *це невід'ємна складова його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмітність підприємства у певному ринковому оточенні.*

**Таким чином, особливістю ключової компетенції є її орієнтація на такий внутрішній ресурс компанії, як сформовані (індивідуально чи колективно) знання, досвід і навики, що в результаті тривалого, неперервного накопичення утворюють комплекс корпоративних знань. Враховуючи системний підхід до формування бізнес-моделі компанії, уточнене визначення цього поняття є таким:**

**ключова компетенція** – *це важливий елемент бізнес-моделі підприємства, комплекс системно накопичених корпоративних знань і досвіду, які у поєднанні з іншими факторами інформаційно-інтелектуального характеру, є необхідною умовою забезпечення особливої, стійкої конкурентної переваги серед інших підприємств у галузі.*

Досліджуючи суть ключової компетенції, можна зробити висновок, що процес її набуття компанією тісно пов’язаний із формуванням інтелектуального капіталу **(рис. 1).**

*Оскільки кожен із цих елементів інтелектуального капіталу породжений людським знанням, досвідом і вмінням, то необхідною умовою виникнення ключових компетенцій є їх взаємодія, що й забезпечує отримання синергійних ефектів і формування унікального корпоративного знання.*

Таким чином, ключова компетенція по відношенню до активів, у тому числі й нематеріальних, – це здатність, уміння та знання компанії управляти ними. В цьому сенсі актуальним є твердження ***Г.Хамела та К.К. Прахалада***, **що ключова компетенція не є бухгалтерським активом, тому вона не зношується, а навпаки збільшує свою цінність і досконалість із часом. Натомість, вона може просто втратити своє значення для компанії в певних ринкових умовах, у той час, коли активи компанії можуть відновлюватись.** У сучасних умовах конкуренції за майбутні можливості на існуючому чи потенційних ринках дослідники запропонували розглядати компанію як «портфель» компетенцій, а процес формування ключової компетенції описали за принципом «дерева» компетенцій ***(рис. 2).*** Результатом використання компанією сформованих компетенцій є створення продукту з високим рівнем доданої споживчої цінності, що найкраще відповідає пріоритетам споживачів.

Принцип «дерева компетенцій» Г. Хамел і К. Прахалад використовують для дослідження функціонування диверсифікованих компаній ***(рис. 3)***. Стовбур дерева становлять «ключові продукти» або «ключові платформи» - *це проміжний елемент у ланцюжку «ресурси – компетенції – кінцеві продукти (послуги)».* Наприклад, комплектуючі деталі, вузли чи інші важливі елементи кінцевого продукту, для виробництва яких і використовуються компетенції компанії (наприклад, двигуни в автомобілях, друкуючі пристрої в принтерах, мікросхеми в електронних приладах тощо).

Гілками «дерева компетенцій» є різні види диверсифікованого бізнесу (бізнес-одиниці), які виокремились на основі спеціалізації виробництва ключових продуктів.

Плодами «дерева компетенцій» є кінцеві продукти, поява багатьох із якихпов’язана із розвитком та інтеграцією компетенцій різних видів.

Коренева система «дерева компетенцій», яка забезпечує його живлення, стійкість до «конкурентних штормів», підтримку і стабільність — це **ключова компетенція**.

Компетенція 4

**Споживча цінність**

**продукту**

Компетенція 5

Компетенція 3

Компетенція 1

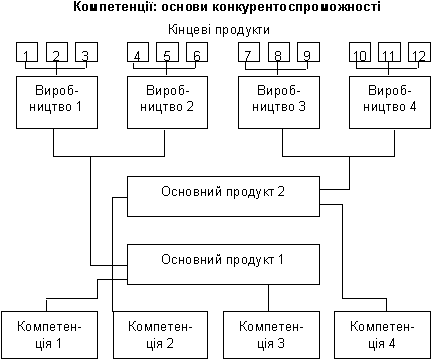
Компетенція 2

**Ключова компетенція, яка забезпечує синтез корпоративних знань компанії**

***Рис. 2.*** *Модель «дерева» компетенцій компанії*

***Формування компетенцій на прикладі компанії «HONDA»***

До ключових компетенцій компанії *Honda* відноситься знання в галузі конструкційних особливостей двигунів внутрішнього згорання і технологічні здібності їх виготовлення для різних видів транспортних засобів. *Результатом використання цих компетенцій є ключовий продукт – конкурентоспроможний за технічними і технологічними параметрами двигун.* Це дозволило компанії реалізувати кілька видів діяльності: автомобілебудування, вир-во сільськогосподарської техніки і літакобудування. В результаті продуктовий портфель компанії включає: автомобілі, мотоцикли, літаки, газонокосарки тощо.



***Рис. 3.*** *«Дерево компетенцій» для диверсифікованої компанії*

Отже, кінцеві продукти є кінцевим втіленням ключових компетенцій компанії. Проміжним елементом між ключовими компетенціями і кінцевим продуктом є ключовий продукт (платформа) — фізичне втілення однієї або декількох ключових компетенцій.

**Рис. 1. Взаємозв’язок ключових компетенцій та елементів інтелектуального капіталу**

Приклади ключових компетенцій деяких компаній світу.

Таблиця 1. **Приклади ключових компетенцій**

|  |  |
| --- | --- |
| **Компанія** | **Компетенція** |
| Sony | Мініатюризація |
| Federal Express | Управління постачанням; маршрутизація посилок і їхня доставка |
| Motorola | Бездротовий зв'язок, стискання цифрових даних, виробництво дисплеїв із плоскими екранами й технологія виготовлення джерел живлення, а також швидкі цикли виробництва |
| Nike | Постачання, якісний дизайн, розробка продуктів, підтримка спортсменів, дистриб’юторські мережі |
| Marriott | Управління ресторанами і готельним бізнесом |

***2. Формування компетенцій компанії в умовах динамічного середовища.***

Г.Хамел та К. Прахалад визначили три характерні риси, що ідентифікують ключову компетенцію компанії:

* + - 1. здатність забезпечувати доступ до найбільш широкого спектру ринків;
      2. здатність додавати найбільшу споживчу вартість кінцевому продукту компанії;
      3. мінімальна загроза відтворюваності та копіювання конкурентами.

Крім цього, до особливостей ключової компетенції компанії слід віднести: складність ідентифікації; унікальніть, зумовлену особливою комбінацією ресурсів і можливостей компанії; незношуваність у процесі використання; незамінність; здатність підсилювати роль інших компетенцій компанії в процесі створення унікальної споживчої вартості продукту (послуги).

Для більш детального аналізу доцільно виділити в**иди компетенцій: внутрішні, зовнішні та динамічні.**

Під внутрішніми та зовнішніми компетенція розуміють «лише ті фактори, які забезпечують підприємству суттєві, конкурентні переваги. Як правило, це такі фактори, для створення яких потрібно значний період часу і досвід роботи у певній галузі». Сутність яких «полягає в тому, що їх не можна отримати готовими, так як неможливо точно повторити характерні риси внутрішньої організації компанії просто скопіювавши сукупність організаційних одиниць, виявлених в формальних контрактах»

До **внутрішніх** компетенцій можна віднести наступні: «виробничий процес, продукція» [4], «НДР, ноу-хау, здатність створювати конкурентну продукцію; наявність ефективних бізнес-процесів (управління проектами, збут, маркетинг, планування і бюджетування, мотивація персоналу), наявність унікальних технологій, спеціальних виробничих активів, які недоступні конкурентам), наявність кваліфікованого персоналу, який не може бути легко знайдений на ринку і підготовка якого потребує часу».

До **зовнішніх** – «географічний охват, ринкове позиціювання» [4], «зв’язки з постачальниками і споживачами, можливості лобіювання, знання ринку, розуміння мінливих потреб кінцевих споживачів, здатність швидко і гнучко реагувати на масштабні зміни попиту, зберігаючи стійкість, репутація і кредитна привабливість фірми, або здатність забезпечення достатнього рівня фінансування в достатньому об’ємі, в короткі строки і по прийнятній вартості (зв’язки з фінансовими інститутами та інвесторами)».

«**Динамічні здатності** – це здатності підприємства розвивати наявні компетенції, адаптувати їх до мінливих ринкових умов, доповнювати знання», «здатність фірми до інтеграції різних технології в кінцевій продукції, до розробки і реформуванні внутрішніх і внутрішніх компетенцій…

Таким чином, динамічні можливості відображають здатності організації створювати нові, передові форми ключових компетенцій в конкретних обставинах, що склалися на ринку». Прояв динамічних здатностей є результатом не тільки підприємницьких дій, а й процесів, що відбуваються на підприємстві. Взаємозв’язок між динамічними здатностями та ключовими компетенціями описується в за допомогою наступної формули:

Ключові компетенції на сьогоднішніх ринках + Динамічні здатності = Ключові компетенції на завтрашніх ринках

Тобто, «навички, завдяки яким ще вчора досягались кращі показники ефективності, сьогодні являють собою розповсюджену по всій галузі практику». Таким чином, ключові компетенції є механізмом використання досліджених відомих можливостей з однієї сторони, а з іншої сторони, від їх якості залежатиме прояв динамічних здатностей, направлених на пошук і захват нових можливостей.

Виділяють загальні, стандартні та ключові властивості компетенції.

До загальних властивостей ключових компетенцій відносять:

* + складність кодифікації;
  + похідний характер від сукупності стратегічних ресурсів і здібностей підприємства;
  + відсутність матеріальної основи та носіїв;
  + незношуваність у процесі її використання;
  + складність копіювання конкурентами;
  + синергійна природа формування споживчої цінності продукту чи послуги.
* **Стандартні компетенції ( базові)**
* - знання і вміння , досвіду підприємства , що ж необхідними для діяльності на певному ринку. Втрата стандартні компетенці є причиною виходу компанії з ринку
* **Ключові**
* - знання , досвід вищого порядку що відіграють роль споживчоі цінності, що об'єднуються в собі знання і досвід , дозволяють використовувати ефективно всі інші компетенції .
* **Необхідна умова виникнення ключ компетенцій -** взаємодія елементів інтелектуального капіталу , що дозволяє забезпечиити отримання синергійного ефектів і унікального корпоративного знання
* **Формула компетенціі** = технологія \*процес управління \*колективне навчання
* Процес формування компетенцій компанії можна описати за принципом дерева компетенціі ( диверсифіковані компанії )