

# Економика підприємства

УДК005.7: 005.94

## СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ ЯК ДЖЕРЕЛА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Вартанова О.В.

*Визначено сутність стратегічної компетенції підприємства як сукупності знань, досвіду та ресурсів. Наголошено, що стратегічна компетенція є джерелом конкурентної переваги підприємства. Надано модель стратегічної компетенції підприємства. Встановлено властивості стратегічної компетенції підприємства.*

**Ключові слова:** властивості, модель, стратегічна компетенція, характеристика, підприємство, ознаки

90-і роки були відмічені виникненням ресурсного підходу до стратегічного менеджменту або, підходу, заснованому на спроможностях. Згідно цьому підходу передбачається, що конкурентні переваги підприємства базуються на певних стійких ключових компетенціях (Prahalad and Hamel) [1] або відмінних спроможностях. Ключові компетенції (відмінні спроможності) – це комбінація ресурсів і внутрішнього потенціалу, які є унікальними для кожного підприємства і породжують його конкурентні переваги, створюючи споживчу вартість, що оцінюється клієнтами. Таким чином, нові джерела конкурентних переваг підприємства в епоху постіндустріального суспільства базуються на ідентифікації унікальних знань, та перетворення їх на стратегічну компетенцію, яка втілюється в унікальних споживчих якостях продукції підприємства. Це визначає актуальність теми дослідження та її практичну значущість.

Уперше поняття ключової компетенції визначили Прахальд і Хемел в основоположній роботі «Ключова компетенція підприємства», яка у значному ступені визначила подальший розвиток школи стратегічного управління [1]. Висновки Прахальда і Хемеля щодо теорії компетенції дозволили його прихильникам (Knott et al., 1996, Miyazaki, 1994, Giger, 1984) сформувати ієрархічну модель компетенції [2, 3], відповідно до якої знання і досвід об'єднуються у поняття компетенції. Вона знаходить вираз у ключовій продукції, яка характерна для стратегічних ряду бізнес-одиниць компанії і обслуговує їх ринки. Проте, намагаючись реалізувати цю модель на практиці, автори знаходили ряд суперечливих моментів. Перш за все, вони виявили відсутність чітких меж між досвідом і компетенцією, що передбачає, що останню не можна розглядати просто як умови виникнення досвіду і знань. На цій підставі виникла необхідність розширити поняття концепції ключової компетенції і включити до неї ключові технології. По-друге, дослідники визначили складність розглядання компетенції у відриві від організаційних чинників і зв'язків між ними. З урахуванням цих недоліків, вони розробили єдину модель компетенції (holistic model), яка характеризує компетенцію як «визначальну рису підприємства, на яку впливає внутрішнє середовище, організаційні чинники і окремі особи, які привносять цінність... компетенція не є підмножиною чинників підприємства, а єдиним, загальним його надбанням» [2]. Проте ця модель є все ще продовжує своє формування, що визначає необхідність подальших досліджень щодо змісту стратегічної компетенції та можливостей її використання з метою формування конкурентних переваг підприємства.

Мета статті полягає у визначенні сутності стратегічної компетенції як джерела конкурентних переваг підприємства та її ключових властивостей.

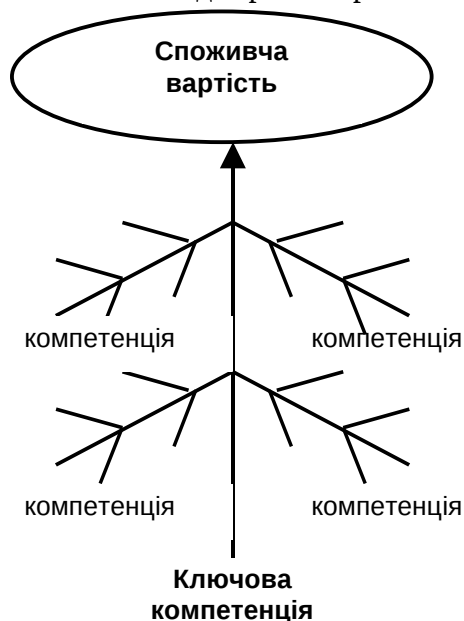
Дослідження змісту та понятійно-категорійного апарату концепції компетенції дозволило встановити, що в наукових джерелах різні терміни рівнозначно використовуються для позначення схожих понять – сильні сторони, вміння, компетенції, спроможності, знання, невидимі активи. Кенет Ендрюс (Kenneth Andrews), наприклад, використовує термін «відмінні спроможності» для визначення того виду діяльності, в якому підприємство проявляє себе найкращим чином [3].

В найбільш широкому розумінні під компетенцією розуміють сукупність знань і досвіду, необхідних для ефективної діяльності в заданій предметній області. Ключовою називається компетенція вищого порядку, що приймає участь у створенні найбільшої споживчої вартості, є колективним знанням, що дозволяє організовувати і управляти використанням інших компетенцій і спроможно-

стей, створюючи тим самим додаткову споживчу вартість. Саме додаткова споживча вартість, що створюється ключовою компетенцією, розкриває її синергічну природу (рис. 1). В той же час, існуючи практично поза вимірюваннями спроможностей і продуктів, ключова компетенція не є похідною від потреби ринку – будучи в деякій мірі універсальною, вона здатна забезпечити доступ (бути «ключем») до цілого ряду ринків, що можуть сильно відрізнятися один від одного.

Прахальд і Хемель наголошували на такі властивості ключової компетенції [1]: надає потенційний доступ до широкого спектру ринків; додає значну споживчу вартість кінцевому продукту, яка сприймається покупцем; потрібні великі витрати і зусилля для того, щоб скопіювати ключову компетенцію конкурента. Різними авторами пропонувалися і інші характеристики ключової компетенції. На сьогодні ідентифіковані вісім найважливіших її властивостей.

Таким чином, до ключових слід відносити ті компетенції, на які «закривається» більшість властивостей товарів і послуг, що виробляються підприємством. Тому серед всієї множини компетенцій підприємства саме ключова компетенція характеризується впливом на споживчі властивості товарів і послуг. Компетенція є похідною від спроможностей підприємства. Спроможності опосередковують ресурсами, що знаходяться в розпорядженні підприємства. Необхідні ресурси визначаються споживчими властивостями товарів і послуг. Визначаючи ключову компетенцію, слід відмітити, що більшість підприємств формують свої конкурентні переваги на основі 5-6 компетенцій. Підприємство, що склало перелік із 20 - 30 компетенцій, імовірно, ще не визначилося із ключовою компетенцією та основними джерелами ринкового успіху [3].



**Рис. 1. Модель ключової компетенції Прахальда і Хемеля [1]**

Дослідження Хемеля і Прахальда дозволяють виділити три типи компетенції в залежності від результатів її використання в діяльності підприємства: компетенція доступу до ринку (market access), яка дозволяє підприємству установити контакт зі споживачами; інтегровано зв'язана компетенція (integrity-related) надає можливість краще конкурувати на ринку; функціонально зв'язана компетенція (functionally-related), яка дозволяє формувати унікальні споживчі переваги. Сьогодні функціонально зв'язана компетенція набуває особливого значення для конкурентного успіху підприємства, оскільки консолідація компаній створює глобальний бізнес і усі підприємства переходять на рівновисокі стандарти обслуговування. Головний висновок з робіт Прахальда і Хемеля полягає у тому, що він розширює область стратегічного управління та дозволяє розглядати компетенцію підприємства як об'єкт стратегічного аналізу і управління. Найбільш важливим результатом управління ключовою компетенцією підприємства є створення нової продукції, якої потребують споживачі, проте ще не розуміють цього; це слід робити через формування компетенції, що надає можливість створити новий, непередбачений продукт. В контексті стратегічного управління найбільше значення набувають дослідження сукупності знань, навичок, досвіду та ресурсів, які у сукупності складають стратегічну компетенцію підприємства. Ці положення дозволили встановити, що компетенція має виконувати дуальну роль у стратегічному управлінні підприємством: з одного боку, вона є об'єктом стратегічного управління, з іншого – основним його результатом та надбанням. Це зумовило необхідність розглядання сутності, змісту, структури та видів стратегічної компетенції підприємства.

Як об'єкт стратегічного управління підприємством, стратегічна компетенція представляє собою тип інформаційного ресурсу, що містить досвід, знання і навички про спосіб організації і управління ресурсами і бізнес-процесами підприємства для досягнення поставлених цілей, носієм якого індивідуально або колективно є персонал підприємства.

Стратегічна компетенція базується на декількох ключових компетенціях підприємства, її можна

визначити як взаємопов'язану групу або скупчення активів, знань та навичок підприємства; стратегічна компетенція є набагато більшим, ніж просто організаційні «сили» або «слабкості». Ідентифікація стратегічної компетенції базується на визначенні її характерних властивостей. Насамперед, стратегічній компетенції властива складність. Вона є похідною від сукупності ресурсів і спроможностей, її достатньо важко ідентифікувати, вона невидима.

Стратегічна компетенція властива тільки даній конфігурації ресурсів і спроможностей, кожна компетенція може бути використана тільки конкретним підприємством. Компетенція, на відміну від інших активів підприємства, не зменшується і не знецінюється від використання. Навпаки, вона розвивається, її якість підвищується, ефективність її використання істотно зростає – це найбільш зносостійкий і довготривалий ресурс підприємства [4]. В той же час стратегічна компетенція неповторна, тобто вона не може бути безпосередньо скопійована або використана конкурентами, і незамінна – вона не може бути заміщена іншою компетенцією. Стратегічна компетенція підприємства орієнтована на споживача (за визначенням), оскільки покликана створювати нову споживчу вартість. І, нарешті, оскільки стратегічна включає сукупність інших компетенцій і спроможностей, то вона може бути використана для їх взаємного посилення.

По-друге, стратегічна компетенція є інтеграцією досвіду, знань, навичок та технологій. Як правило, вона формується на основі 5-6 ключових компетенцій.

По-третє, стратегічна компетенція є результатом управління знаннями, оскільки вона включає як приховані (tacit knowledge), так і явні знання (explicit knowledge). Стратегічна компетенція, таким чином, не є активом у звичайному розумінні цього поняття, проте вона включає до себе і частину нематеріальних активів підприємства.

По-четверте, стратегічна компетенція привносить підприємству істотні споживчі вигоди й істотно збільшує споживчу цінність продуктів і послуг підприємства.

По-п'яте, стратегічна компетенція має бути довгостроковою та стійкою, оскільки вона складно піддається імітації.

По-шосте, стратегічна компетенція повинна сприяти виходу підприємства на нові ринки шляхом впливу на асортимент товарів і послуг підприємства. Характеристики стратегічної компетенції подано на рис. 2.

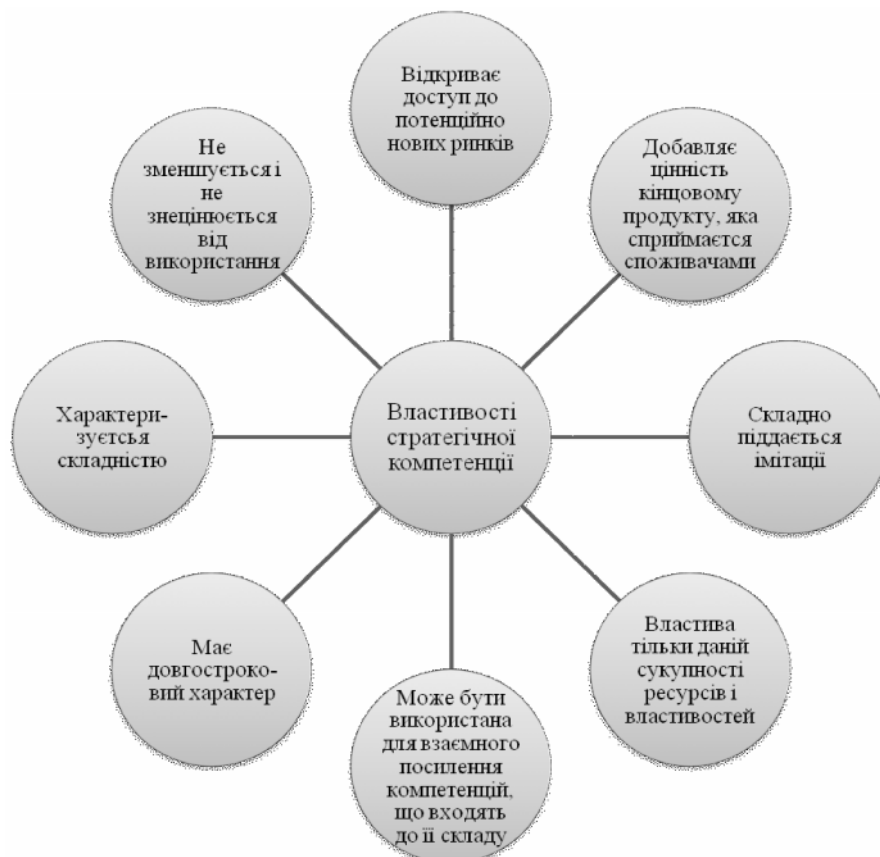


Рис. 2. Властивості стратегічної компетенції

Головну складність аналізу стратегічної компетенції підприємства становить її ідентифікація, тобто визначення ключових чинників успіху підприємства. Існує багато чинників, які визначають стратегічну компетенцію та впливають на її якість. Однак для того, щоб компетенція стала інструментом стратегічного аналізу і основою отримання конкурентних переваг, підприємство має мати можливість ретельно аналізувати не тільки власну компетенцію, але й компетенцію своїх конкурентів. Компетенції як внутрішнє знання підприємства недоступні безпосередньому сприйняттю споживача, як, втім, за наслідками досліджень, і самих менеджерів. Вони знаходять непрямий вираз в споживчій вартості кінцевого продукту через ефективність використання здібностей і ресурсів підприємства. Головну складність в процесі ідентифікації стратегічної компетенції становить визначення причинно-наслідкового зв'язку, оскільки деякі джерела конкурентних переваг є настільки складними, що само підприємство, не кажучи про конкурентів, не може визначити причину їх виникнення.

### ВИСНОВКИ

Дослідження сутності і змісту стратегічної компетенції та можливостей її використання у стратегічному управлінні, дозволили встановити, що стратегічна компетенція виконує дуальну роль у стратегічному управлінні підприємством. З одного боку, вона є об'єктом, з іншого – результатом стратегічного управління підприємством. Дослідження змісту та властивостей компетенції надали змогу визначити три ключові напрями формування стратегічної компетенції підприємства. По-перше, стратегічна компетенція підприємства має бути ідентифікованою і відокремленою від основоположних організаційних «сил», або операційної діяльності підприємства. Стратегічна компетенція має бути структурованою таким чином, щоб виділити відособлені групи технологічних і ринкових умінь і навичок, які реалізуються шляхом організаційних спроможностей і процесів. По-друге, стратегічна компетенція є потенціалом, і тому вона не може вплинути на конкурентоспроможність підприємства і ефективність його діяльності, поки вона не буде успішно втіленою в нові процеси, товари і послуги. Ця роль відводиться інноваційному менеджменту. У довершенні всього, організаційне навчання вимагає систематичного аналізу успішних і невдалих проектів і передачі цього досвіду на організаційний рівень. Цей процес допомагає покращувати і розвивати стратегічну компетенцію і визначати, коли необхідно освоювати нові здібності. Ці три процеси і формують цикл компетенцій.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Prahalad, C.K. The core competence of the corporation / Prahalad, C.K., Hamel, G. – Harvard Business Review, vol. 68, no. 3, P. 79-91.
2. Knott, P. A new approach to competence analysis / Knott, P., Pearson, A.W., Taylor, R. // International Journal of Technology Management. – no. 11.- P. 494-503.
3. Tidd, J. From strategic management to strategic competence: Measuring technological, Market and Organization Innovation [Text] / Joe Tidd; (2nd Edition). – Imperial College Press: London, 2006. – 437 P.
4. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: моногр. / [І.Р. Бузько, О.В.Вартанова, Г.О. Надьон та ін.]. – Луганськ. – Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – 304 с.