

Акулич А.Г.

Белорусский национальный технический университет

Понятие «ключевая компетенция», введенное в научный оборот К.К. Прахаладом и Г. Хамелом в работе «Ключевая компетенция фирмы» (*Harvard Business Review*, 1990), в отечественной литературе трактуется не совсем верно.

Доминировавшие идеи школы позиционирования М. Портера к тому моменту уже не могли быть использованы корпорациями для ответа на глобальный вызов. По Портеру компания строит свою стратегию на основании пяти сил (общий уровень конкуренции в отрасли, поставщики, покупатели, товары-заменители, потенциальные конкуренты) – и она будет иметь конкурентное преимущество по мере завоевания все большей доли рынка в отрасли. Глобализация и изменения сделали границы отраслей непостоянными, стало возможным их изменение и даже исчезновение – а школа не учитывала этого.

Основным понятием концепции Прахалада и Хамела стала «ключевая компетенция» – то, в чем фирма особенно преуспевает и что отвечает следующим критериям:

- создание ценности и выгод для клиента, источник сильной дифференциации;
- невозможность копирования или имитации конкурентами;
- возможность распространения на различные отрасли и рынки, имеющиеся и новые бизнесы.

Ключевая компетенция изменяет подход к формированию стратегии. Топ-менеджмент должен тратить больше усилий на моделирование будущего, опираясь не на сегодняшнюю рыночную ситуацию, а на возможности, которые могут возникнуть в будущем.

Ключевые компетенции должны распространяться на различные сферы деятельности, для чего компания должна иметь возможность обмена знаниями между отделами, бизнес-единицами и географически разделенными филиалами.

Одного лишь наличия передовой технологии уже не достаточно для обладания конкурентным преимуществом – технология должна входить в состав ключевой компетенции.