

---

## КЛЮЧЕВАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ

Модель Core Competence (Ключевая компетенция), авторы Gary Hamel и С. К. Prahalad, - модель корпоративной стратегии, которая ставит в основу процесса стратегии главные сильные стороны организации.

### КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ ИЗНУТРИ - НАРУЖУ

Стратегия ориентированная внутрь (Outside-in approach) (например, модель 5 сил Портера) помещает рынок, конкуренцию и клиента в отправную точку процесса стратегии. Модель Ключевой компетенции (КК), напротив, утверждает, что в долгосрочной перспективе конкурентоспособность происходит от способности корпорации создать Ключевую компетенцию с более низкими затратами и быстрее, чем конкуренты. Ключевая компетенция может привести к появлению непредвиденных продуктов. Реальные источники преимущества состоят в способности менеджмента консолидировать корпоративные технологии и производственные навыки в компетенции, с помощью которых отдельные бизнес группы смогут быстро приспособиться к меняющимся обстоятельствам. Ключевой компетенцией может быть любое сочетание специфических, внутренних, интегрированных и прикладных знаний, умений и отношений.

В статье «The Core Competence of the Corporation» (1990), Prahalad и Hamel критикуют теорию портфолио, говоря о нежизнеспособности этого подхода к корпоративной стратегии. С их точки зрения превосходство Стратегической бизнес единицы теперь явно стало анахронизмом. Hamel и Prahalad утверждают, что корпорация должна быть построена вокруг совокупности совместных компетенций.

Подразделения бизнеса должны использовать КК и способствовать ее дальнейшему развитию.

Корпоративный центр не должен быть всего лишь дополнительным этапом в корпоративной отчетности, но должен добавлять ценность, формулируя стратегическую архитектуру, которая направляет процесс формирования и/или развития компетенции.

### ТРИ ТЕСТА ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КЛЮЧЕВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ

1. Действует на разных рынках.
2. Существенно усиливает преимущества продукта в глазах клиента.
3. Конкурентам трудно повторить КК.

### СОЗДАНИЕ КЛЮЧЕВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ

Ключевая компетенция создается в процессе непрерывного усовершенствования и развития. Она должна быть в основе корпоративной стратегии. Целью должно быть создание лидерства мирового класса в разработке и развитии определенного типа функциональности продукта. Как только высшее руководство (с помощью менеджеров Стратегических бизнес единиц) определило всеобъемлющую Ключевую компетенцию, оно должно поставить подразделениям бизнеса задачу по выявлению проектов и людей, непосредственным образом связанных с этой компетенцией. Компания должна провести учет соответствующих людей, оценивая их должностное положение, численность и квалификацию. Ответственные за КК должны часто общаться и обмениваться информацией и мнениями.

### КЛЮЧЕВАЯ РИГИДНОСТЬ (КОСНОСТЬ)

Необходимо следить, чтобы ключевые компетенции не превратились в ключевые ригидности (источники косности). Корпоративную компетенцию нелегко выявить и внедрить, но также трудно и изменить. Компании, которым без особого труда удалось найти и развить компетенцию, иногда пренебрегают новыми обстоятельствами или требованиями рынка. Выбор, сделанный в прошлом, может препятствовать их росту в будущем.

Источники:

Е-Статья: С.К. Prahalad, Gary Hamel - The CC of the Corporation,  
Книга: Michael Goold, Andrew Campbell - Corporate-Level Strategy,  
Книга: С.К. Prahalad, Gary Hamel - Competing for the Future