

Винник А.Е., аспирант

Белгородский государственный национальный исследовательский университет

**КОМПЕТЕНЦИИ КАК РЕСУРСЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ**

vinnik@bsu.edu.ru

*В статье проанализированы основные положения и понятия ресурсной теории фирмы и обоснована возможность их применения к экономике региона. Дано авторское определение понятия стержневой (ключевой) компетенции региона. Рассмотрены факторы, обеспечивающие экономической системе устойчивые конкурентные преимущества. Показано значение нематериальных активов в структуре потенциала экономической системы.*

**Ключевые слова:** компетенция, ключевая компетенция, конкурентоспособность, конкурентное преимущество, нематериальные активы, регион, ресурсы, ресурсная теория, способности.

**Введение.** Характерной чертой современного производства является наличие компонента знаний в каждом продукте и услуге, поэтому интеллектуальная работа и специальное знание становятся не только основными факторами создания добавленной стоимости, но также основой конкурентоспособности и экономического развития организации, отрасли или региона. Устойчивость конкурентных преимуществ определяется тем, насколько трудно их копировать конкурентам, поэтому источником современной конкурентоспособности являются трудно копируемые, трудно разрушаемые и трудно воспроизводимые нетривиальные активы, объединенные общим понятием «компетенции», впервые введенным основоположниками ресурсной теории фирмы К.К. Прахаладом и Г. Хамелом.

**Методология.** Основанием для исследования проблемы выявления и развития ключевых компетенций послужили классические работы по экономической теории прибыли и конкуренции, управлению организациями и стратегии фирм, а также современные работы зарубежных и отечественных ученых по вопросам функционирования и развития региональных социально-экономических систем. Методология основана на использовании общенаучных методов логического и ретроспективного анализа, а также конкретизирована совокупностью специальных методов - сравнение, синтез, экспертные оценки и др.

**Основная часть.** Новое направление в концептах науки управления, известное как ресурсный подход или ресурсная теория фирмы (RBV – resource – based view), получило свое развитие с начала 1990-х годов и нашло свое отражение в трудах зарубежных и отечественных ученых: Б. Вернерфельта, Э. Пенроуз [11], Дж. Барни, Р. Гранта, И. Дикерса, Д. Коллиза, К. Кула, С. Монтгомери, Д. Тиса [15], Г. Пизано, Э. Шуена [14], Р. Рамелта, В. Катькало [6], Г. Клейнера [7], В. Ефремова, И. Ханыкова, И. Гуркова и других. Значительное влияние на

формирование ресурсного подхода оказали работы Р. Сайерта и Д. Марча «Поведенческая теория фирмы», Р. Нельсона и С. Уинтера «Эволюционная теория экономических изменений» [9], а также Джорджа Ричардсона «Организация промышленности».

Но прорывом в развитии ресурсного подхода стала классическая статья Г. Хамела и К. Прахалада «Ключевая компетенция корпорации», в которой авторы в качестве основного актива фирмы выделяли «ключевую компетенцию», которая и стала одной из важнейших структурообразующих в их не менее известных концепциях «конкуренции за будущее» и «стратегии как революции» [12].

Г. Хамел и К. Прахалад полагают, что в основе конкурентных преимуществ компании находятся ее глубоко укоренившиеся способности, обеспечивающие проникновение на новые рынки, в тех случаях, когда фирма находит новое применение тому, что у нее лучше всего получается. Поэтому главный тезис ресурсной теории заключается в том, что устойчивый успех фирмы зависит от наличия у нее уникальных ресурсов и организационных способностей или компетенций, которые, в свою очередь, являясь причиной недоступных соперникам экономических рент, определяют конкурентные преимущества организации. Исходя из этого, основная задача менеджмента заключается в том, чтобы развивать собственные, трудно копируемые другими компаниями компетенции как основной залог успеха бизнеса [2].

Обладея определенными ресурсами, организация развивает собственные способности к деятельности, формируя свои конкурентные возможности, трансформирующиеся по мере приобретения опыта в компетенции - совокупность навыков, знаний, ноу-хау, ресурсов и технологий, которые, становясь ценными в глазах потребителей, создают основу для ее конкурентного преимущества. Таким образом, «в то время как ресурсы являются источником спо-

собностей фирмы, способности есть основной источник ее конкурентного преимущества» [5].

Понятие «ресурсы» включает в себя все факторы, позволяющие компании производить и реализовывать продукцию или услуги на рынке и подразделяются на две основных категории: входные, являющиеся предметом купли – продажи и поступающие из внешней среды, а также организационные, которые вырабатываются и накапливаются внутри организации.

К входным ресурсам относятся материальные (сырье, материалы, станки, оборудование и финансовые ресурсы) и нематериальные (информационные и человеческие ресурсы), с преобладающей долей первой категории. Организационные ресурсы, в свою очередь, также подразделяются на материальные (специально выстроенные фирмой объекты, необходимые по технологии производства) и нематериальные (имидж, организационная культура, технология, способности, бренды, патенты, торговые марки, человеческие знания и знания, овестьствованные в документах и пр.), однако с преобладающей долей нематериальных ресурсов

К разновидности организационных ресурсов относятся также способности, которые вырабатываются и накапливаются в организации и связаны с человеческими знаниями, навыками и опытом в области эффективного использования материальных и нематериальных ресурсов, что находит свое отражение в высокой производительности труда, гибкости, а так же высоком качестве деятельности во всех функциональных областях деятельности.

Производной от категории «ресурсов» является понятие «компетенция», являющееся способом конфигурации способностей и ресурсов экономической системы. Прахалад К.К. и Хамел Г. под ключевой компетенцией понимают «коллективное научение организации, в частности, умение координировать разнообразные производственные навыки и интегрировать многочисленные технологические потоки» [16]. Некоторые авторы при этом отождествляют ключевую компетенцию с организационным знанием или интеллектуальным капиталом организации. Поэтому, с одной стороны, компетенции это ресурсные возможности компании, а с другой – способности, отражающие максимально возможные способы эффективного использования материальных и нематериальных ресурсов в определенной функциональной области деятельности экономической системы [8]. Будучи однажды разработанными, компетенции оказывают влияние на ресурсы, из которых они получили свое развитие, трансформируя их во что-то новое.

Т.е. компетенции можно рассматривать как определенные организационные механизмы, основывающиеся на человеческих знаниях, навыках и опыте, позволяющие обеспечить оптимальные комбинации различных ресурсов, в том числе способностей, приводящие к достижению конкурентных преимуществ. При этом, если они неотделимы от фирмы, не могут быть воспроизведены конкурентами и позволяют фирме повышать свою эффективность – такие компетенции рассматриваются как ключевые.

«Будучи мало мобильными или немобильными вовсе, ресурсы невозможно перепродать, вследствие чего они становятся менее полезными прочим потенциальным пользователям, они не так легко передаются от того, кто ими пользуется изначально», что способствует созданию долгосрочного конкурентного преимущества [4]. Необходимо подчеркнуть, что далеко не все ресурсы представляют собой стратегическую ценность для компании, поскольку некоторые из них могут даже препятствовать реализации успешных стратегий или же не оказывать никакого существенного влияния на ее деятельность. Ресурсы могут считаться таковыми, если соответствуют следующим критериям:

- являются ценными, т.е. позволяют организации улучшить свое положение на рынке по сравнению с конкурентами;
- являются редкими, т.е. спрос на подобные ресурсы должен значительно превышать предложение;
- не подвержены копированию или замене субститутами.

Следовательно, ресурсы могут стать источником устойчивого конкурентного преимущества только в случае, если компании-конкуренты, не имеющие данных ресурсов, не смогут получить их и в будущем. В качестве ресурсов, способных обеспечить стратегические преимущества компании, чаще всего выделяют:

- физические ресурсы (машины, заводы);
- человеческие ресурсы (опыт, образование и способности сотрудников организации);
- финансовые ресурсы (нераспределенная прибыль, акционерный и заемный капитал);
- организационные ресурсы (сформированные команды, дружеские отношения, доверие, репутация).

Необходимо отметить, что источником и способностей, и компетенций являются знания, которыми, в свою очередь, обладает один из наиболее важных ресурсов предприятия - персонал. Приложение ресурсного подхода к человеческим ресурсам позволяет рассматривать их как независимый потенциал, который может быть преобразован посредством инструментов

управления в специальные конкурентные преимущества организации, при условии, что сотрудники добавляют ценность, навыки и умения, которыми они обладают, являются редкими, уникальными и не могут быть повторены конкурентами, а сами работники не могут быть заменены другими.

Компетенция рассматривается как характеристика личности, т.е. ее способность работать со «знанием», поэтому непосредственно управлять своими способностями может только сам человек. В то же время, сами по себе сотрудники не являются носителями устойчивых конкурентных преимуществ. Эти преимущества организация получает только тогда, когда применяет соответствующие методы для превращения таких ресурсов в человеческий капитал, в течение длительного времени генерирующий ценность для организации. Компетенции создают дополнительную стоимость благодаря более эффективному использованию ресурсов, поскольку основываются на индивидуальных и корпоративных навыках и знаниях. Поэтому, для того чтобы создавать свои конкурентные преимущества, организация должна инвестировать средства в развитие ключевых навыков и знаний.

В современных условиях все субъекты экономических отношений вынуждены функционировать в условиях ограниченных ресурсов. Регион также не является исключением и специализируется на тех видах деятельности и производства, по которым в каждый момент времени обладает абсолютными или относительными преимуществами. По мнению М. Портера региональная и национальная конкурентоспособность зависит от способности отраслей экономики к инновациям и модернизации, достигается в тех отраслях, где внутренние условия оказываются наиболее благоприятными, перспективными и динамичными. Поэтому в системе регионального управления должны формироваться новые приоритеты и стратегии развития региональной системы, основывающиеся на устойчивых конкурентных преимуществах, позволяющих выстраивать конкурентную позицию региона в долгосрочной перспективе. Одним из возможных вариантов достижения указанной цели является использование концепции ключевых компетенций как современной теории о конкурентных преимуществах.

Поскольку региональная экономическая система, как и любое предприятие, выступает в роли хозяйствующего субъекта и рассматривается как квазикорпорация со свойствами экономической организации, следовательно, положения ресурсной теории фирмы и понятия стержневых компетенций применимы и к экономике

региона. Регион должен не только производить блага, но и формировать нужную среду, привлекать ресурсы и обеспечивать их эффективное использование, создавать необходимые условия для повышения конкурентоспособности предприятий и организаций, чтобы привлекать и удерживать их на данной территории. В этих условиях регион вынужден разрабатывать активные стратегии, создавать и развивать конкурентные преимущества, защищая при этом свою долю рынка [3].

И в то время как ресурсная теория теряет свою актуальность по отношению к фирме, что вызвано смещением акцентов и определяющим воздействием внешней среды на ее эффективность в конкурентной борьбе, то по отношению к региональным системам наибольшее влияние имеют внутренние источники, т.е. конкурентные преимущества более высокого порядка.

Под ключевыми компетенциями региона мы предлагаем понимать его способности эффективнее других использовать имеющиеся и создавать недостающие ресурсы, необходимые для обеспечения расширенного воспроизводства основных сфер жизнедеятельности местного сообщества, обеспечивающие своеобразие и конкурентоспособность инвестиционной, социальной, политической, культурной и предпринимательской подсистем региональной экономики.

Ключевые компетенции региона представляют собой сочетание имеющихся ресурсов (материальных и нематериальных) и способностей, выработанных экономической системой, позволяющих повышать региональную эффективность в различных сферах жизни общества, создавая конкурентные преимущества и повышая конкурентоспособность, что в свою очередь позволяет увеличивать капитализацию региональных производителей товаров и услуг и повышать инвестиционную привлекательность территории (рис. 1).

В целях повышения конкурентоспособности основной акцент необходимо сделать именно на нематериальные активы, особенно в той их части, которая напрямую связана с человеческим капиталом [13]: знания о продуктах, технологиях и рынках, которые являются собственностью компаний региона; репутация и имидж; отношения с каналами и конечными пользователями, отражающиеся в их рыночных долях и высоких показателях удовлетворенности клиентов; организационная культура и отработанные процессы, позволяющие компаниям региона оставаться лидерами; бизнес-климат и прочие.



Рис.1. Соотношение основных понятий ресурсной теории по отношению к региону

Подобные активы не поддаются физическому и моральному износу, а наоборот, способны приобретать все большую ценность с течением времени и обеспечивать устойчивые конкурентные преимущества [10]. Поэтому одной из актуальных задач управления является идентификация имеющихся в регионе текущих запасов нематериальных активов, а также успешное стратегическое управление ими.

**Вывод.** Таким образом, можно отметить, что в современных условиях системы управления знаниями превращаются в системы управления компетенциями, так как именно способность сотрудников использовать знание является основным ресурсом не только предприятий, но и регионов. Для этого необходимо сделать акцент в управлении человеческими ресурсами на управление текущими и будущими компетенциями для создания стратегического конкурентного преимущества. Выявление ключевых компетенций позволяет формировать конкурентные преимущества региональной экономической системы, использовать их в управлении его имиджем, а также служить обоснованием

мероприятий государственной региональной политики по выравниванию уровня развития.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Айрапетян Д.Г. Оценка капитализации регионального потенциала на основе ключевых компетенций региона [Электронный ресурс] / Д.Г. Айрапетян, В.А. Беляков // Вестник Удмуртского университета. 2011. Вып.1. С.13 – 20. URL: [http://vestnik.udsu.ru20112011-021vuu\\_11\\_021\\_03.pdf](http://vestnik.udsu.ru20112011-021vuu_11_021_03.pdf).
2. Вернерфельт Б. Ресурсная трактовка фирмы / Б. Вернерфельт // Вестник СПб ГУ. 2006. Сер. 8. Вып. 1. С. 103-117.
3. Винокурова М.В. Конкурентные преимущества региона [Электронный ресурс] / М.В. Винокурова. URL: [http://strategy.isea.ru/files/s1/25\\_Vinokurova%20M%20V.pdf](http://strategy.isea.ru/files/s1/25_Vinokurova%20M%20V.pdf).
4. Каталевский Д.Ю. Эволюция концепций стратегического менеджмента: от Гарвардской школы внешней среды до ресурсного подхода к управлению [Электронные ресурсы] // Государственное управление. Электронный вестник.

2008. Вып.16. С.1-18. URL: [http://ejournal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2008/vipusk\\_16\\_senjabr\\_2008\\_g./katalevskiy.pdf](http://ejournal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2008/vipusk_16_senjabr_2008_g./katalevskiy.pdf).

5. Катъкало В.С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2002. №24. С. 3–26.

6. Катъкало В.С. Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления [Электронный ресурс] // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2003. №24. С. 3-17. URL: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ruarchivepdf49.pdf>.

7. Клейнер Г.Б. Ресурсная теория системной организации экономики // Российский журнал менеджмента. 2011. №3. С. 3–28.

8. Мичурина О.Ю. Ресурсная концепция фирмы: интегративный аспект // Экономические науки. 2009. №10 (59). С. 164–168.

9. Нельсон Р.Р., Уинтер С. Дж. Эволюционная теория экономических изменений. 2002. 540с.

10. Ощепков В.М. Нематериальные корпоративные активы субъекта Федерации как фактор повышения региональной конкурентоспособности: Автореф. дис. канд. экон. наук. Пермь. 2011. 24с.

11. Penrose E.T. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford, 1959.

12. Прахалад К. К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестник СПбГУ. 2003. Вып. 3. С. 19-46.

13. Славин Б., Соловьев В. Управление компетенциями как ресурсами // Проблемы теории и практики управления. 2015. №9. С. 72–78.

14. Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник СПбГУ. 2003. Вып. 4. Сер. 8.

15. Тис Д. Дж. Получение экономической выгоды от знаний как активы: «новая экономика», рынки ноу – хау и нематериальные активы // Российский журнал менеджмента. 2004. №1. С. 95-120.

16. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Москва, 2002.

---

**Vinnik A.E.**

#### **COMPETENCES AS RESOURCES IN THE ECONOMIC SYSTEM**

*The article analyzes the main provisions and concepts of the resource based theory of the firm and the possibility of their application to the economy of the region. It is given the author's definition of core (key) competences in the region. The author examines the factors responsible for sustainable competitive advantages of an organization. Shows the value of intangible assets in the structure potential of the economic system.*

**Key words:** *competence, core competence, competitiveness, competitive advantage, intangible assets, region, resources, resource theory, ability.*

---

**Винник Алина Евгеньевна**, аспирант, старший преподаватель кафедры менеджмента организации. Белгородский государственный национальный исследовательский университет.  
Адрес: Россия, 308015, Белгород, ул. Победы, д. 85.  
E-mail: [vinnik@bsu.edu.ru](mailto:vinnik@bsu.edu.ru)