

УДК 330.342.12

ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ, РЕАЛИЗУЮЩЕЙ КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД НА БАЗЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Батукова Л.Р., Белякова Г.Я.

Институт бизнес-процессов и экономики, ФГАОУ ВПО «Сибирский федеральный университет», Красноярск, e-mail: malilu@yandex.ru

Настоящее исследование посвящено рассмотрению концептуальных основ формирования системы управления компанией, реализующей компетентностный подход. Статья имеет целью обоснование необходимости осуществления стратегического управления компанией для повышения его гибкости и сбалансированности, на основе управления развитием компетенций. В связи с этим авторами исследуется понятие «компетенции» компании, дается определение данной категории, обосновывается классификация компетенций по их роли в создании ценности для клиента, значению при реализации бизнес-модели; возможности замены образующих компетенции факторов на другие без потери конкурентной позиции; возможности передачи компетенций на субподряд или аутсорсинг, от сложности их формирования и развития. В статье обосновывается перспективность использования в качестве инструмента реализации компетентностного подхода к стратегическому управлению Системы сбалансированных показателей (ССП), предлагаются этапы формирования системы управления компанией, реализующей компетентностный подход на базе СПП. В выводах авторы показывают преимущества, которыми будет обладать система управления компанией, реализующей компетентностный подход на базе СПП.

Ключевые слова: компетенции, компетенции компании, компетентностный подход к управлению компанией, Сбалансированная система показателей, система управления на основе Сбалансированной системы показателей

THE DEFINING STAGES OF FORMATION OF STRATEGIC COMPANY MANAGEMENT, REALIZING COMPETENCE-BASED APPROACH ON THE BASIS OF SYSTEM OF THE BALANCED INDICATORS

Batukova L.R., Beljakova G.J.

Institute of business processes and economy, of the Siberian federal university Krasnoyarsk, e-mail: malilu@yandex.ru

The real research is devoted to consideration of conceptual bases of formation of a control system of the company realizing competence-based approach. Article is intended for justification of need of implementation of strategic company management, for increase of its flexibility and balance, on the basis of management of development of competences. In this regard authors investigate the concept «competences» of the company, definition of this category is given, classification of competences on them locates: roles in creation of value for the client; to value, at realization of a business model; possibilities of replacement of the factors forming competences on others without loss of a competitive position; possibilities of transfer of competences on a subcontract or outsourcing, from complexity of their formation and development. Prospects of use as the instrument of realization of competence-based approach to strategic management of the Balanced Scorecard (BSC) locate in article, stages of formation of a control system of the company realizing competence-based approach on the basis of the BSC are offered. In conclusions authors show advantages which will be had by a control system of the company realizing, competence-based approach on the basis of the BSC.

Keywords: competences, competences of the company, competence-based approach to company management, Balanced Scorecard, a control system on the basis of the Balanced Scorecard

Высокая подвижность и сложность внешней среды современных компаний, стремительные изменения в области техники и технологий обуславливают возникновение у бизнеса потребности в сбалансированном сочетании и оперативной смене лидерских, защитных и имитационных стратегий, как для компаний –инновационных лидеров, так и для компаний, следующих за лидером.

Это обуславливает потребность в формировании соответствующих инструментов, позволяющих своевременно настраивать и перенастраивать систему стратегического управления, делая ее гиб-

кой, способной оперативно учитывать изменения внешней среды и внутренних возможностей компании. Большим потенциалом для решения данной задачи обладает Система сбалансированных показателей (ССП). Но концепция СПП, которую предложили еще в начале 90-х годов XX в. Р. Каплан и Д. Нортон, изначально не была ориентирована на решение проблемы повышения гибкости в стратегическом управлении, поскольку она не рассматривалась, как инструмент реализации компетентностного подхода в управлении.

В своем первоначальном варианте она скорее способствовала решению ряда част-

ных задач стратегического управления, включая преодоление преимущественно финансовой ориентации управленческих систем; «переведение» сформулированной в общем виде стратегии в измеримый формат, интеграцию мотиваторов персонала в систему приоритетов компании при формировании системы мотивации и др. Но она, судя по тому, что процент ее успешного внедрения по сравнению с ожиданиями весьма низок (так «... в Канаде лишь 10% пользователей утверждают, что их Сбалансированные системы показателей дают положительные результаты, а в Европе и Южной Америке – вообще неудовлетворительные» [6]), не обеспечивала системной основы повышения эффективности стратегического управления, в том числе снижения затрат времени и финансовых средств на его перенастройку при смене или развитии стратегии.

Это можно объяснить тем, что ни на теоретическом, ни на практическом уровне тогда еще не были осознаны методологические возможности компетентностного подхода, как особого управленческого подхода, позволяющего решить широкий спектр задач стратегического управления, связанных с повышением управляемости бизнеса.

Для преобразования ССП в инструмент реализации компетентностного подхода, направленного на достижение стратегической гибкости компаний, рассмотрим сущность понятия «компетенции» компании, поскольку в данном случае оно является базовым. Несмотря на активное использование понятия «компетенции» в управлении, оно до настоящего времени теоретически четко не определено.

Так, Г. Хамел и С.К. Прахалад понимали под «ключевыми компетенциями» *умения, технологии и навыки компании, сформированные в результате организационного обучения и проявляющие себя в способностях и возможностях компании эффективно реализовывать разнообразные производственные задачи, направленные на предоставление своим потребителям необходимых им ценностей* [7].

Разработчики концепции инжиниринга под компетенциями понимают особое структурное сочетание оптимально настроенных бизнес-процессов, которое позволяет преодолеть функциональные ограничения, более плодотворно использовать ресурсы, более гибко осуществлять обмен знаниями внутри корпорации и совместно работать над достижением общих целей ([8], [9]).

Исследователи менеджмента качества полагают, что основой организационного развития являются такие управленческие

процессы, как «контроль качества», «обеспечение качества», «планирование качества», «улучшение качества», которые рассматриваются ими в качестве основных управленческих компетенций, способствующих эффективной реализации ключевых стратегий компании ([1], [4]).

При решении практических задач совершенствования стратегического управления, современные компании все чаще сталкиваются с проблемой формирования и развития своих компетенций. В связи с этим понятие «компетенции» компании уточняются в процессе экономической практики. Так консалтинговая компания «Знаки препинания» [6] использует в своей деятельности следующий ряд понятий:

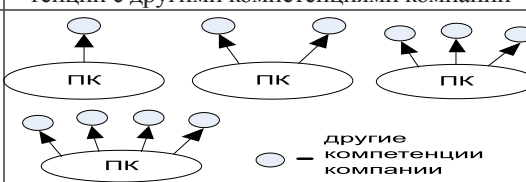
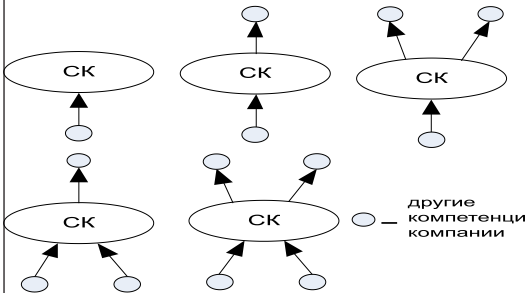
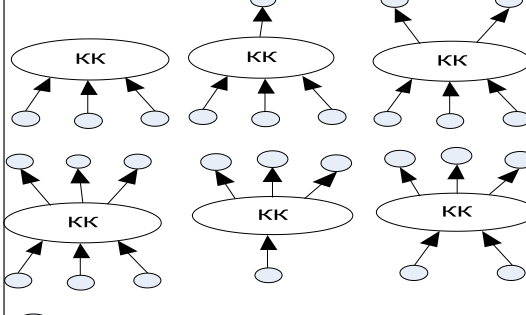
1) «Компетенция компании (бизнес-компетенция) – набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий, обеспечивающих компании эффективное решение определенных задач, ситуаций»;

2) «Стандартная компетенция компании – набор преимуществ, технологий, способностей, знаний и умений, позволяющих компании решать типичные для данного сегмента рынка задачи, осуществлять операционные процессы на уровне, принятом как стандарт»;

3) «ключевая (отличительная, базовая, исключительная, базисная, уникальная, бизнес-компетенция) компетенция компании... – такая компетенция, наличие которой позволяет компании решать задачи, непосильные для большинства других игроков рынка, устанавливает новый стандарт деятельности в отрасли и тем самым обеспечивает обладателю конкурентное преимущество».

Анализируя различные взгляды на сущность понятия «компетенции» компании и принимая во внимание, что данное понятие является базовым при теоретико-методологическом обосновании и формировании ССП, как управленческой системы, ориентированной на реализацию компетентностного подхода в системе управления стратегическим развитием ([2], [3]), нами предлагается под понятием «компетенции» компании понимать сформированные ею на базе потенциальных ключевых факторов успеха (КФУ) способности (знания, навыки, умения (включая владение технологиями), обеспечивающие значительное и/или устойчивое, долговременное конкурентное преимущество в создании «особой ценности» для клиентов и владельцев компании. Под «особой ценностью» будем понимать качество всего пакета предложения компании, которое заставляет покупателей приобретать данный пакет товаров и/или услуг именно у нас.

Виды компетенций компании

Виды компетенций	Характеристика	Пример взаимодействия разных видов компетенций с другими компетенциями компании
Простые компетенции (ПК)	Критически, непосредственно не зависят от других компетенций компании. Могут служить ресурсом для любого числа прочих компетенций	
Сложные компетенции (СК)	Критически, непосредственно зависят от одной, или двух компетенций компании. Могут не служить ресурсом для других компетенций или обеспечивать реализацию одной-двух других компетенций компании.	
Ключевые (кустовые) компетенции (КК)	Компетенции, которые: 1) либо критически, непосредственно зависят от трех и более компетенций и при этом могут обеспечивать реализацию любого количества других компетенций компании (в том числе и не обеспечивать вовсе), 2) либо обеспечивают реализацию трех и более компетенций, при этом имея не менее чем одну компетенцию, от которой они критически зависят.	

Таким образом, в число компетенций мы сознательно не включаем стандартный набор технологий, способностей, знаний и умений, позволяющих компании решать общие, не ориентированные на специфические для данной сферы деятельности задачи. Мы исходим из того, что обозначенный набор способностей должен способствовать достижению компанией конкурентного преимущества, либо защите ее конкурентной позиции (в зависимости от выбранной ключевой стратегии). Стандартные же процессы, системы, технологии, знания и умения, позволяющие решать типичные для данной отрасли рынка задачи, должны рассматриваться не как компетенции компании, а как базовые производственные факторы (ресурсы), которые должна предъявить (вложить) компания для входа в отрасль, выхода на соответствующие отраслевые рынки. Данные компоненты принципиально отличаются от компетенций тем, что они относительно хорошо известны, доступны для покупки или самостоятельного копирования, как правило, стандартизированы, в связи с чем для их освоения необходимы чаще всего финансовые средства и желание бизнеса.

Компетенции компании различны по своему значению в создании ценности для клиента, по их роли в реализации бизнес-модели, по возможности их заменить на что-либо аналогичное, а также по сложности их поддержания и развития. Поэтому для целей формирования ССП предлагается выделить три основные группы компетенций компании: простые, сложные и ключевые (таблица). Под простыми компетенциями будем понимать комплекс знаний, навыков, умений, реализуемых относительно независимо от других компетенций компании. Т.е. для их поддержания не требуется существенного, непосредственного участия прочих процессов и систем компании, кроме тех, которые непосредственно задействованы в их реализации. Относительная обособленность простых компетенций отражается на специфике управления ими, состоящей в возможности их относительно простой организации и контроле (а при необходимости и передаче на аутсорсинг).

Под сложными компетенциями предлагается понимать комплекс знаний, навыков, умений, реализация которых в значительной степени, непосредственно зависит

от одной, или двух других компетенций данной компании. Сложные компетенции могут не служить ресурсом для других компетенций, но могут также обеспечивать реализацию одной или двух прочих компетенций компании. Сложные компетенции являются важнейшими элементами ключевых компетенций. Помимо основной своей функции они выполняют еще и связующую функцию в бизнес-модели компании. *Под ключевыми компетенциями* предлагается понимать комплекс знаний, навыков и умений, являющихся ключевыми компонентами бизнес-модели, которые формируют структуру создания ценности для потребителя, в совокупности системно обеспечивают достижение компанией конкурентного преимущества и/или защиту ее конкурентной позиции.

На практике система компетенций компании представляет собой комплекс логически взаимосвязанных и взаимообусловленных *процессов особого качества, способствующих созданию особой ценности для клиентов и акционеров компании*. «Особое качество» может проявляться в высоком уровне организации процессов; уникальности образующих их операций;

уникальном сочетании операций; сочетании уникального расположения с высоким уровнем организации и/или уникальностью образующих их операций, и / или уникальностью сочетаний операций.

При формировании ССП, реализующей компетентностный подход в стратегическом управлении, основой для определения стратегических целей и стратегических инициатив должны быть карты причинно-следственных связей компетенций. Формирование карт компетенций позволит технически провести:

1) перевод компетенций компании в стратегические цели и инициативы (по перспективам ССП);

2) декомпозировать стратегические цели и стратегические инициативы компании (по перспективам ССП) до необходимой глубины;

3) обоснованно распределить стратегические цели и стратегические инициативы по бизнес-единицам;

4) разработать сбалансированный комплекс показателей оценки с определением их целевых значений, периодичностью измерения.

Пример приведен на рис. 1.

Пример составлен с использованием карты причинно-следственных взаимосвязей между стратегическими факторами и характеризующими их показателями, приведенной в книге Н.-Г. Ольве, Ж.Рой, М.Веттер «Оценка эффективности деятельности компании, Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей» (М.:Издательский дом «Вильямс», 2003, С.81,

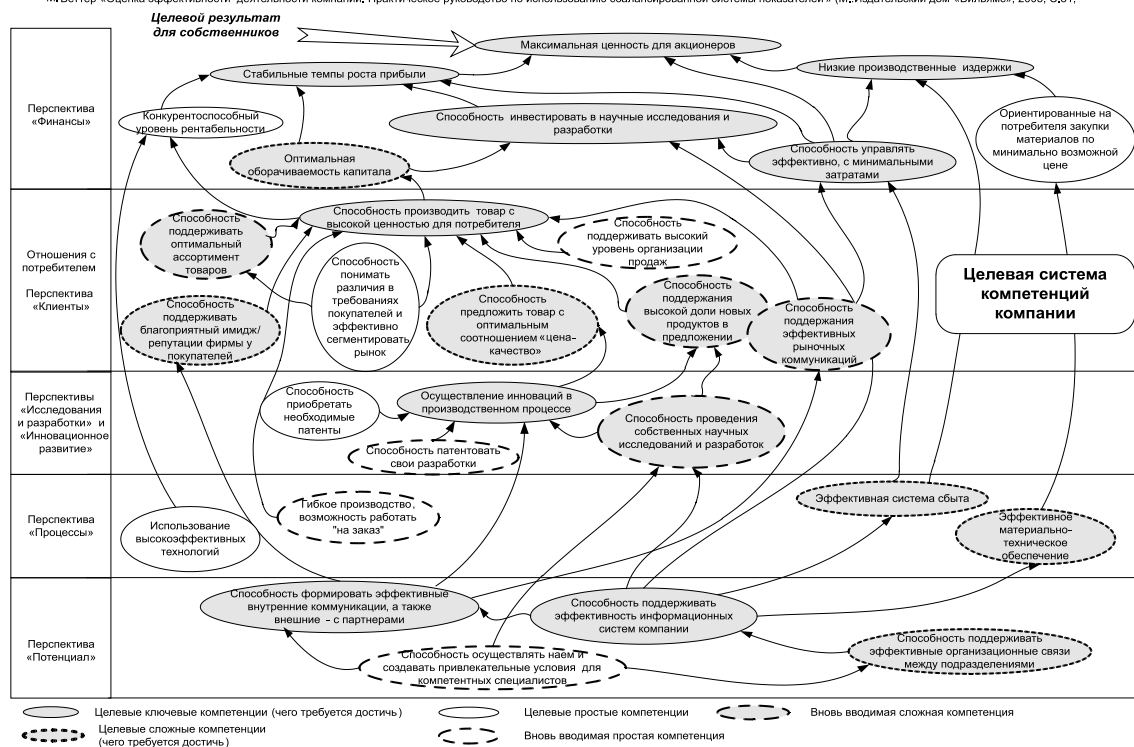


Рис. 1. Целевая карта причинно-следственных связей компетенций системы управления компанией, реализующей компетентностный подход на базе Системы сбалансированных показателей

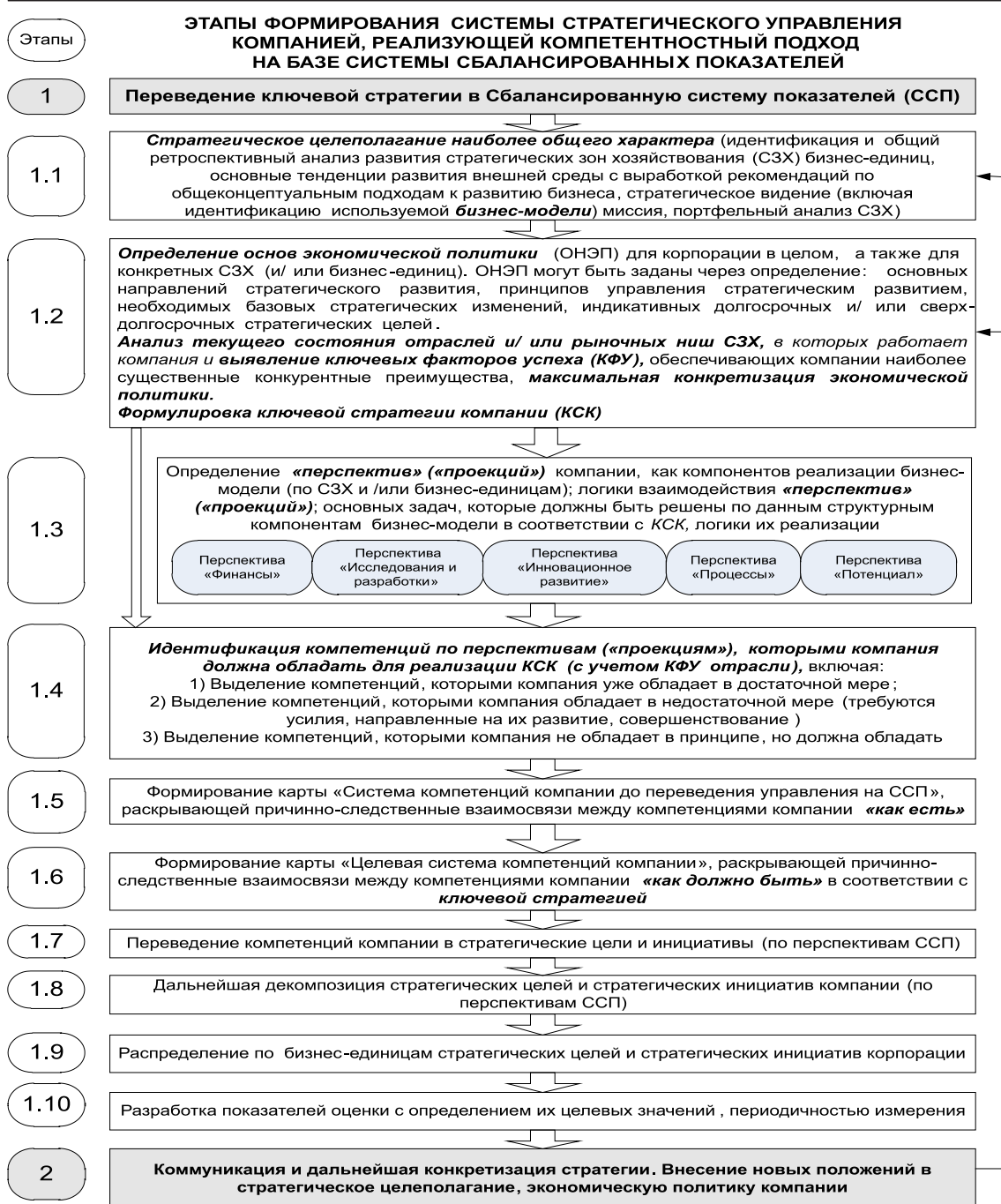


Рис. 2. Этапы формирования системы стратегического управления компанией, реализующей компетентностный подход на базе Системы сбалансированных показателей

На карте представлен целевой комплекс компетенций компании, т.е. «как должно быть» в соответствии с ключевой стратегией. Формирование данных карт предлагается осуществлять на основе последовательности этапов формирования системы стратегического управления компанией, реализующей компетентностный подход на базе ССП (рис. 2).

Таким образом, поскольку в настоящее время для решения многих проблем бизнеса важно переведение стратегического управления компанией на компетентностный подход, идеи ССП получили новый импульс для дальнейшего развития. Сформированная как инструмент управления компетенциями Сбалансированная система показателей имеет важное значение и как

управленческий, и как аналитический инструмент. Она позволяет:

1) оценить с точки зрения принятой стратегии эффективность и согласованность системы компетенций компании, определить необходимость формирования дополнительных компетенций и помочь их технично и непротиворечиво включить в систему стратегического управления;

2) проверить на непротиворечивость систему стратегических целей, принципов, требуемых стратегических изменений, принятых за основу экономической политики;

3) разработать оптимальный набор показателей оценки стратегического развития, позволяющий эффективно и с минимальными затратами контролировать исполнение стратегии компании, вносить в нее необходимые корректировки;

4) осуществлять оперативный контроль и своевременную корректировку ключевой стратегии компании.

Список литературы

1. Бизнес-Концепции. Ключевые компетенции Интернет-ресурс: Корпоративный университет ЭКСWord URL: <http://www.eksword.ru/kljuchevye-kompetencii.shtml> (дата обращения: 18.02.2015).
2. Владимирова О.Н. Финансовая политика как инструмент инновационного развития// Финансовая политика в сфере инноваций: проблемы формирования и реализации: монография / под общ. ред. О.Н. Владимировой. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 5–40.
3. Владимирова О.Н. Организационно-экономические и институциональные основы формирования и функционирования региональных инновационных систем: Монография – М.: Доброе слово, 2011.
4. Деминг У.Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
5. Ключевые компетенции бизнеса Сайт «Бюро знаки препинания» URL: <http://www.znaki-pr.ru/pr-pack/competentions.html> (дата обращения: 20.03.2015).
6. Ольше Нильс-Горан, Петри Карл-Йохан, Рой Жан, Рой Софи. Баланс между стратегией и контролем. Заставьте работать карту показателей BSC. – СПб: Питер, 2005. – 320 с.

7. Прахалад К.К., Кришнан М.С. Пространство бизнес-инноваций. Создание ценности совместно с потребителем. Издательство: – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 264 с.

8. Репин В., Елиферов В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: Стандарты и качество, 2004. – 405 с.

9. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. «Рейнжиниринг корпорации» 1993, London: Nicholas Brealey Publishing.

References

1. Biznes-Koncepcii. Kljuchevye kompetencii Internet-resurs: Korporativnyj universitet JeKSWord URL: <http://www.eksword.ru/kljuchevye-kompetencii.shtml> (data obrashhenija: 18.02.2015).
2. Vladimirova O.N. Finansovaja politika kak instrument innovacionnogo razvitiya// Finansovaja politika v sfere innovacij: problemy formirovanija i realizacii: monografija / pod obshh. red. O.N. Vladimirovoj. M.: INFRA-M, 2013. pp. 5–40.
3. Vladimirova O.N. Organizacionno-jekonomicheskie i institucionalnye osnovy formirovanija i funkcionirovanija regionalnyh innovacionnyh sistem: Monografija M.: Dobroe slovo, 2011.
4. Deming U.Je. Vyhod iz krizisa: Novaja paradigma upravlenija ljudmi, sistemami i processami. M.: Alpina Biznes Buks, 2007. 370 p.
5. Kljuchevye kompetencii biznesa Sajt «Bjuro znaki prepinanija» URL: <http://www.znaki-pr.ru/pr-pack/competentions.html> (data obrashhenija: 20.03.2015).
6. Olve Nils-Goran, Petri Karl-Johan, Roj Zhan, Roj Sofi. Balans mezhdu strategiej i kontrolem. Zastavte rabotat kartu pokazatelej BSC. SPb: Piter, 2005. 320 p.
7. Prahalad K.K., Krishnan M.S. Prostranstvo biznes-innovacij. Sozdanie cennosti sovmestno s potrebitелем Izdatelstvo: M.: Alpina Pablisher, 2012. 264 p.
8. Repin V., Eliferov V. Processnyj podhod k upravleniju. Modelirovanie biznes-processov. M.: Standarty i kachestvo, 2004. 405 p.
9. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. «Reinzhiniring korporacii» 1993, London: Nicholas Brealey Publishing.

Рецензенты:

Аврамчикова Н.Т., д.э.н., профессор кафедры «Финансы и кредит», ФГБОУ ВПО «Сибирский государственный аэрокосмический университет им. академика М.Ф. Решетнева», г. Красноярск;

Поподько Г.И., д.э.н., профессор, ведущий научный сотрудник Красноярского отдела Института экономики и организации промышленного производства СО РАН, г. Красноярск.