

Инновационно ориентированное управление компанией: компетентностный подход и сбалансированная система показателей

Батукова Луиза Рихардовна,

*доктор экономических наук, доцент Института бизнес-процессов и экономики
Сибирского федерального университета
(г. Красноярск, Россия)*

Ветёлкина Анна Геннадьевна,

*аспирант кафедры инновационного менеджмента
Белорусского государственного университета
(г. Минск, Беларусь)*

В статье обосновывается необходимость для стран Евразийского мирового экономического региона, включая Россию, сформировать собственные подходы к управлению на всех уровнях экономики, учитывая наилучший опыт развитых стран. В связи с этим предложено разработать теоретико-методологические основы компетентностного подхода на базе концепции Системы сбалансированных показателей.

The article substantiates the need for the countries of the Eurasian world economic region, including Russia, to form their own approaches to management at all levels of the economy, taking into account the best practices of the developed countries. Hence, it is suggested to develop the theoretical and methodological basis of the competence approach based on the concept of the balanced scorecard.

Введение

Для преодоления сложностей экономического развития, с которыми столкнулся на современном этапе Евразийский мировой экономический регион в целом и Россия в частности, требуется принятие системных мер, опирающихся на современные научно обоснованные управленческие подходы. В связи с этим на политическом уровне, в науке и на практике все больше завоевывает позиции понимание необходимости отойти от практики безоглядного следования западным стандартам и стереотипам мышления в области управления развитием как на макро-, так и на мезо- и микроуровнях. Вместо этого завоевывает все большее признание идея выстраивать свой независимый курс, основывающийся на: 1) приоритетах: научно-технического и технологического развития, способных встроить Евразийский мировой экономический регион, на равноправной основе, в формирующуюся мировую многополярную экономику; 2) объективных национальных интересах стратегического развития бизнеса, об-

разующих Евразийский мировой экономический регион стран; 3) комплексном учете геоэкономического расположения стран, их ресурсной базы, исторически сложившихся традиций ведения бизнеса, менталитета народов, этно-культурных особенностей и т.д..

В.В. Путин в своих программных статьях 2012 года определил *основные приоритеты развития экономики* России на средне- и долгосрочный период, которые состоят в необходимости стремиться к формированию «новой системы мироустройства, основывающегося на современных геополитических реалиях» [1], в связи с чем необходимо:

– выстроить новую экономику, «с конкурентоспособной промышленностью и инфраструктурой, с развитой сферой услуг, с эффективным сельским хозяйством» [2];

– вписываться в глобальное разделение труда, где основные центры силы и пропорции сложились без России – более того, в противостоянии с СССР [2];

– тщательно обосновать приоритеты экономического и научно-технологического развития, на основе чего выстроить эффективную промышленную политику [2];

– повысить компетентность и эффективность государства в вопросах регулирования конкуренции для создания равных условий конкуренции и обеспечения поддержки именно наиболее эффективного бизнеса [2];

– продолжить, но более эффективно, системно, с учетом долгосрочных стратегических целей России формирование: 1) «глобально конкурентоспособных корпораций, высоко капитализированных, нашедших и расширяющих свое место на мировом рынке»; 2) механизмов повышения научного и производственного потенциала отечественной промышленности, в том числе за счет его сохранения (защиты), а также «консолидации ресурсов и централизации управления»; 3) повышения конкурентоспособности приоритетных отраслей экономики [2];

– сформировать систему поддержки «инновационного характера нашей экономики», базирующейся: 1) на сбалансированном, научно обоснованном сочетании полного инновационного цикла (от фундаментальных исследований до запуска в массовое производство) для приоритетных отраслей и секторов, с технологической модернизацией отдельных производственных звеньев, на основе техничного, максимально быстрого освоения импортируемых технологий; 2) на взаимовыгодном включении «российских научных центров, университетов и предприятий в международные механизмы оформления и капитализации научных результатов» [2];

– разработать и использовать в качестве определяющих компонентов промышленной политики систему мотивирующих крупный отечественный капитал мер, которые позволят повысить его активность как заказчика и как инвестора научных и прикладных исследований и опытно-конструкторских работ, а также его активность в области внедрения инновационных проектов [2];

– системно сформировать пространство «для самореализации человеческого капитала», решая глобальную социальную задачу *развития, закрепления и поддержания творческой активности социальных групп, генерирующих новые идеи, способствующие переходу страны на инновационную модель развития, а также увеличения возможностей для интеллектуального и социального роста молодежи*. В связи с важностью вопроса, касающегося перспектив молодежи Президент отметил: «Новое поколение российских граждан – те,

кто только начал работу, и те, кто еще учится, – имеет очень высокие ожидания, очень высокие требования к своей работе. Наша страна еще никогда не встречалась с таким образовательным и культурным вызовом. И это позитивный вызов – я глубоко убежден в этом» [2];

– решить проблему формирования эффективного экономического пространства за счет обеспечения транспортной связанности страны, в том числе надежной связи с регионами Сибири и Дальнего Востока, а также на уровне местной дорожной сети [2];

– решить проблему формирования преемственности на уровне бизнес-элит, состоящей в том числе в том, чтобы у семейных кланов, владеющих крупными капиталами, были долгосрочные перспективы его сохранения, а также, что подчас более важно, приумножения [2];

– сформировать систему вовлечения денежных сбережений населения в инвестиционные проекты, что позволит простым людям получить «свою долю дохода от экономического роста, от увеличения капитализации экономики» [2], а также увеличить объем инвестиционных средств на отечественном финансовом рынке [2].

Заявленные В.В. Путиным основные приоритеты развития экономики России являются, по существу, приоритетами развития всего Евразийского мирового экономического региона, поскольку соответствуют вызовам текущего периода и направлены на решение задач всех стран Евразийского экономического региона, ориентированных на создание суверенного государства и экономики, базирующейся на соблюдении объективных интересов развития отечественного бизнеса, а не на идеологических мифах.

В связи с заявленным комплексом приоритетов перед наукой стран Евразийского мирового экономического региона, включая Россию, стоит задача сформировать собственные подходы к управлению как на макро-, так на мезо- и микроуровне, учитывая наилучший опыт развитых стран, но соответствующих потребностям отечественных экономик, их бизнеса. В том числе предложить более конкурентоспособные, передовые методы и инструменты управления, которые бы повысили конкурентные возможности компаний стран Евразийского мирового экономического региона.

Компетентностный подход: сущность и роль в стратегическом управлении

В настоящее время в теории менеджмента однозначной интерпретации понятия «компетентностный подход» к стратегическому управлению

не сложилось. Но рассмотрение данной категории как отдельного управленческого подхода в настоящее время является актуальным теоретически и востребованным практике. Это объясняется тем, что бизнес, функционирующий в сложных и изменчивых условиях внешней среды, все более склонен отдавать предпочтения более гибким управленческим подходам.

Анализ работ заслуживших признание исследователей менеджмента (Г. Хамел, К. Прахалад, В. Рамасвами, М.С. Кришнан, У.Э. Деминг, Н.-Г. Ольве, К.-Й. Петри, Ж. Рой, С. Рой, П. Друкер и др.) позволяет сделать вывод об отсутствии единства взглядов среди специалистов на роль компетенций в организации стратегического управления компанией. Несмотря на это, специалистами широко признается тот факт, что формирование компетенций является важнейшей задачей стратегического менеджмента, а также инструментом достижения компанией стратегических целей. Сегодня реализация ни одной стратегии, решение ни одной управленческой проблемы в бизнесе не мыслимы без формирования соответствующего комплекса компетенций, и это позволяет утверждать, что компетентностное мышление получило широкое распространение в практике стратегического управления. Данный факт ставит перед исследователями стратегического менеджмента задачу теоретического и методологического обоснования *компетентностного подхода как особого управленческого подхода*, позволяющего решать широкий спектр задач стратегического управления.

Определяющий вклад в становление компетентностного мышления в стратегическом менеджменте, а соответственно – и одноименного подхода к управлению, своими работами внесли Г. Хамел, К. Прахалад, М.С. Кришнан [3], [4], [5]. Они предложили понимать под ключевыми компетенциями компании «коллективное научение организации», включая умение «координировать разнообразные производственные навыки и интегрировать многочисленные технологические потоки» [6].

Г. Хамел, К. Прахалад утверждают, что конкуренцию на продуктовых рынках следует рассматривать как следствие борьбы за лидерство в сфере ключевых компетенций, а корпорацию «...как портфель компетенций и видов бизнеса» [3]. В связи с этим конкуренция разворачивается не только (а в современных высоко конкурентных условиях и не столько) между отдельными предприятиями, но и внутри компаний, а также между их коалициями [3].

Важнейшей теоретико-методологической позицией, которую отстаивают последователи данного взгляда на роль компетенций и компетентностный подход к управлению, является то, что «...компания может управлять своей судьбой только осознав, как нужно управлять судьбой своей отрасли» [3]. То есть формирование компетенций предлагается рассматривать как способ для каждой конкретной компании сформировать будущее и попасть туда первой (через формирование новой отрасли и/или достижение лидерства в отрасли). Поэтому предлагается изыскивать возможности развития компетенций, которые станут главными инструментами достижения лидерства при переходе в «будущее».

В своей работе «Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями» авторы говорят: «Мы исходим из того, что компания может управлять своей судьбой только осознав, как нужно управлять судьбой своей отрасли. Организационные преобразования – это второстепенная задача. Главная задача – стать творцом отраслевых преобразований» [3].

Главная идея данного понимания *компетентностного подхода* состоит в обосновании необходимости стратегического управления бизнесом с расчётом «на опережение», то есть на систему ценностей потребителей с учетом их постоянных изменений.

С тех пор, когда первый раз Г. Хамел и К. Прахалад высказали идею относительно необходимости опираться на развитие компетенций компаний при реализации стратегии достижения лидерства («Конкурируя за будущее: Создание рынков завтрашнего дня» (в соавторстве, 1994), прошло достаточно много времени, и многие компании пытались реализовывать предложенный подход. Но на практике, когда стратегическое управление компанией делает основной акцент на развитии имеющихся компетенций с целью максимального удовлетворения постоянно меняющихся ценностей, это часто приводит не к лидерству, а к увеличению проблем. К числу таких проблем относится, например:

- распыление и без того недостаточных ресурсов компании;
- перехват власти в компании лицами или группами лиц, реально обладающими компетенциями, и/или повышение риска потери компетенций с уходом ключевых сотрудников;
- недостаточный объем новых (вновь открытых) рынков и/или их очень большая фрагментация, что не позволяет производить большие объемы товара и/или достичь необходимых темпов роста;

– не до конца сложившиеся либо неверно идентифицированные тенденции развития отрасли, внешней среды в целом приводят к необоснованному наращению компетенций, которые не могут быть должным образом использованы. Это в свою очередь означает появление необоснованных затрат;

– полагая, что «...ключевая компетенция должна обеспечивать потенциальный доступ к большому разнообразию рынков, вносить заметный вклад в воспринимаемые потребительские выгоды конечных продуктов и осложнять конкурентам задачу ее воспроизведения» [6], компании часто приходят к необоснованной диверсификации производства. Это влечет за собой снижение эффективности управления. Так же стратегия, сформированная как способ достижения лидерства на основе имеющихся компетенций, может привести к тому, что в погоне за возможностью ее реализовать компания попадает на те рынки, на которых в силу разных причин она не в состоянии эффективно функционировать [6];

– в ряде случаев стремление максимально использовать имеющиеся компетенции сужает горизонт возможностей стратегического развития компании, так как они основное внимание уделяют усовершенствованию имеющихся компетенций. Например, многие производители электроники сосредоточены преимущественно на миниатюризации своего продукта, торговые сети – на формировании ассортимента и выкладке товаров. Такая сосредоточенность может являться причиной упущенных возможностей развития в других направлениях.

Таким образом, в предложенном Г. Хамел и К. Прахалад *компетентностном подходе* к стратегическому управлению не рассматриваются цели догоняющего развития, включая улучшение имеющихся процессов, разного рода организационные совершенствования, в том числе структуры, продуктов, компетенций. Но сегодня вполне очевидно, что одного только желания компании (даже очень мощной и инновационно ориентированной) стать лидером, изменив соотношение конкурентных сил в отрасли, или пересмотрев отраслевые границы, или сформировав новый рынок и т.д. часто недостаточно. Требуется, чтобы сложился целый комплекс условий внешнего социально-экономического и технологического характера. И хотя от компании, от ее усилий, интеллектуальных и организационных возможностей

многое зависит, но рассматривать ее развитие в отрыве от развития экономической системы в целом не следует. Окно возможностей для перехода компаний на лидерские позиции открыто не всегда, и когда не сложились предпосылки для того, чтобы реализовывать стратегию лидерства, нет возможности работать «на опережение», компания вынуждена удовлетвориться либо защитными стратегиями (позволяющими сохранить, например, свою долю на зрелых рынках), либо стратегиями догоняющего развития (позволяющими следовать в фарватере лидеров отрасли).

Поэтому, несмотря на то, что идея развития компании через развитие ее компетенций в целом получила широкое распространение, идеология компетентностного подхода к настоящему времени претерпела значительные изменения. К началу 2000-х годов на первое место по популярности вышли идеи о развитии компетенций компании с целью: повышения качества процессов и продуктов (У. Э. Деминг и его последователи [7],[8], [13]); реинжиниринга процессов и систем, направленного на избавление от неэффективных звеньев и «оптимизацию» организационной структуры (Д. Чампи и М. Хаммера [9], [10]); внедрения процессного подхода в управление для повышения эффективности процесса принятия управленческих решений (В.В. Репин, В.Г. Елиферов. [12] и др.)

Таким образом, анализ различных взглядов на стратегическое управление на основе *компетентностного подхода* позволяет сделать вывод, что данное течение управленческой мысли включает две основные идеи, которые концептуально противостоят друг другу. Так, последователи одной идеи обосновывают необходимость при реализации стратегического управления акцентироваться на формировании таких компетенций компании, которые позволят достигнуть лидерства в отрасли в стратегической перспективе. Последователи другой идеи доказывают необходимость совершенствования компетенций для поддержания стратегических позиций компании на имеющихся рынках или для эффективной их защиты.

Понимание того, что в реальной экономической практике стратегическое управление должно сбалансированно включать *компетенции, поддерживающие стратегии достижения лидерства, и компетенции, поддерживающие стратегии догоняющего развития*¹, позволяет сделать вывод

¹ Для разных компаний в разных пропорциях в зависимости от ситуации в отрасли, истории развития, комплекса уже имеющихся компетенций, доступности различного вида ресурсов, близости-удаленности и объемов рынков и других факторов (замеч. автора).

о необходимости рассмотрения теоретико-методологических основ управления формированием компетенций компании, направленным на ее стратегическое развитие, с учетом конкретных условий внешней среды, внутренних возможностей, особенностей функционирования.

То есть речь идет о необходимости формирования *компетентностного подхода в стратегическом управлении*, сформированного на основе гибкого и сбалансированного управления компетенциями компании. Он должен включать совокупность способов и методов достижения эффективного стратегического управления при изменяющихся условиях внешней среды с опорой на совершенствование имеющихся у компании компетенций и/или формирование принципиально новых. Эффективным результатом реализации данного подхода должна стать способность компании достигать *лидерства* при благоприятствующих к тому внешних условиях и *устойчивости конкурентной позиции* тогда, когда компания вынуждена отдавать приоритет стратегиям совершенствования имеющихся компетенций и/или стратегиям догоняющего развития. На рисунке 1 представлены концептуальные основы формирования *компетентностного подхода в стратегическом управлении* компанией, направленного на сбалансированное сочетание сохранения ключевой стратегии развития компании и ее своевременное изменение.

О необходимости стратегического управления компанией на основе компетентностного подхода

Ключевым моментом стратегического развития современной компании (сохранения и расширения ее деятельности) является сохранение и расширение ее клиентской базы.

При приобретении товара клиент всегда решает для себя дилемму: (1) либо купить известный, ставший традиционным, товар, знакомый по эксплуатационным характеристикам, чаще всего по более дешевой цене по сравнению с улучшенными аналогами, возможно, более совместимый с используемым им спектром товаров, (2) либо приобрести более современный товар с обновленными и/или принципиально новыми характеристиками, покрывающими новый спектр потребностей, но заплатив при этом, как правило, более высокую цену. Если товар технического назначения, то его приобретение часто сопровождается также расходами на интеграцию в имеющуюся технологическую среду. Поведение покупателей при решении данной дилеммы формирует четы-

ре зоны покупательского предпочтения на рынке (рисунок 2):

- однозначного *покупательского предпочтения* «традиционного» товара. В данном случае под «традиционным» мы понимаем товар, который был успешно покупаем на рынке до появления его обновленного варианта или принципиально нового вида товара;
- перехода покупательского предпочтения на обновленный или новый вид товара;
- однозначного покупательского предпочтения обновленного или принципиально нового вида товара;
- массовый отказ покупателей от устаревшего вида товара.

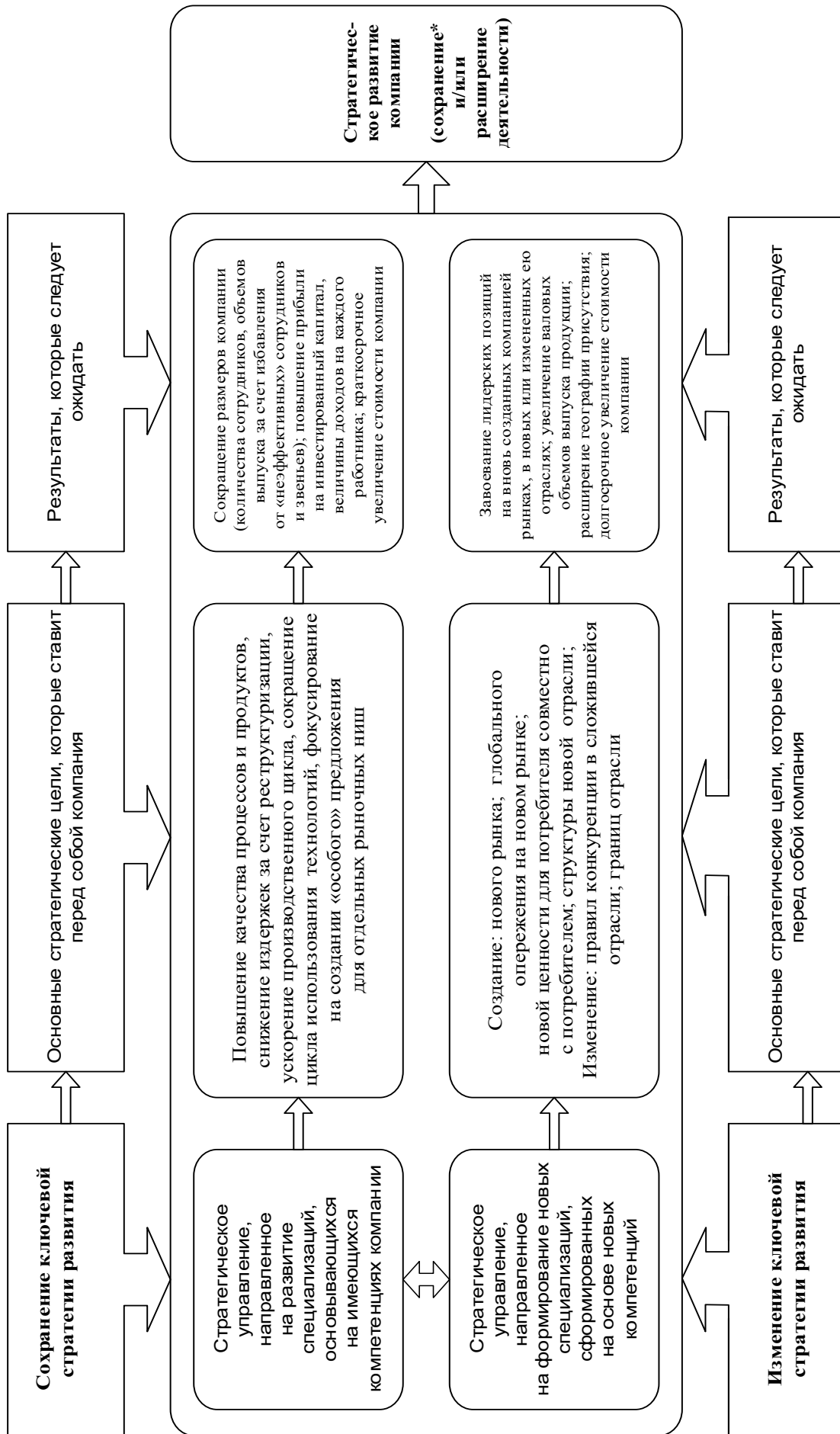
Покупательское предпочтение при выборе товара характеризуется одновременно и склонностью к консерватизму, инертностью, и стремлением к повышению своей удовлетворенности. Поэтому для успешного сохранения и расширения деятельности современной компании необходимо сочетание:

- 1) ее присутствия на освоенных ею рынках, рыночных нишах, что обеспечивается постоянным поддержанием конкурентоспособности традиционного, сложившегося набора компетенций до того времени, пока «традиционный» товар является коммерчески привлекательным;
- 2) формирования ею новых рынков, рыночных ниш, которые станут лидерами продаж в стратегической перспективе.

Такое сочетание дает возможность не потерять постоянного, ставшего «своим», покупателя, предоставив ему время на адаптацию и принятие решения о переключении на покупку обновленного или нового товара. Более того, «традиционный» тип, вид товара может со временем престать пользоваться массовым спросом у покупателей, но сохранить свое значение на уровне определенной рыночной ниши.

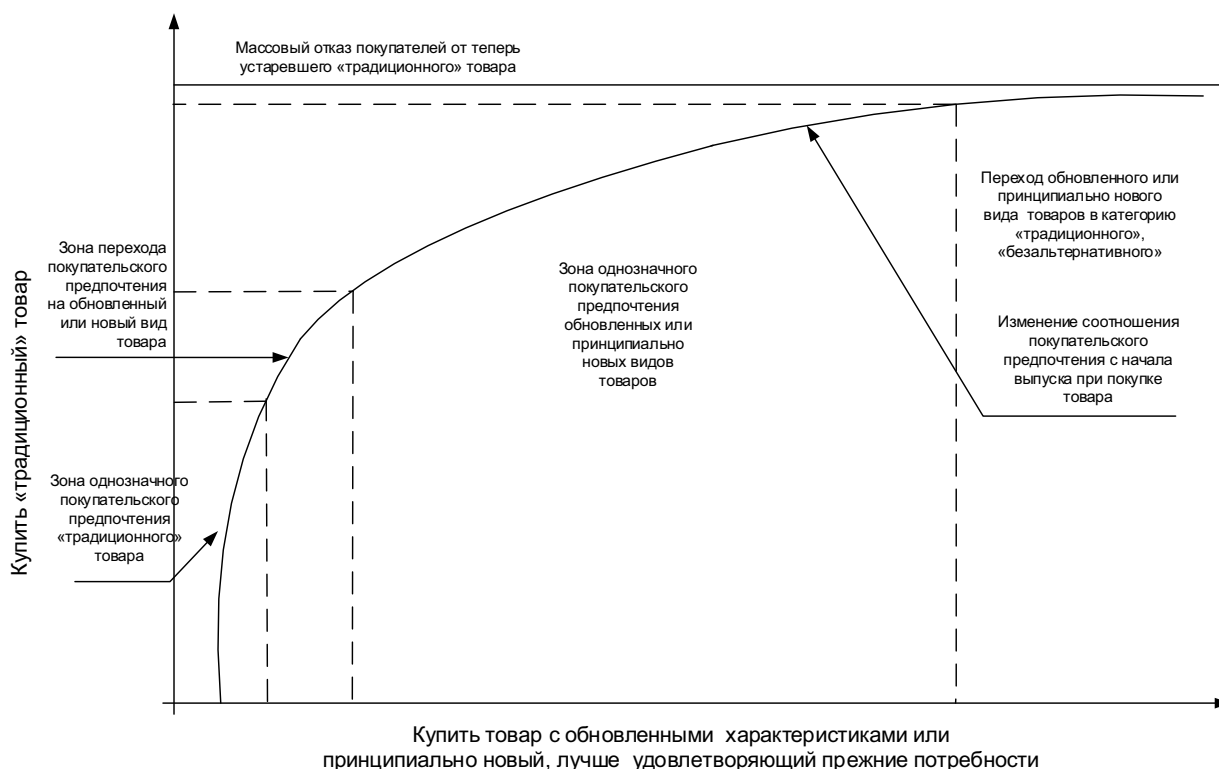
Тогда реализация такого типа, вида товара может быть более эффективной, если она осуществляется параллельно с более современными товарами, имеющими массового покупателя. Т.е. на более поздних этапах жизненного цикла отдельные типы и виды товаров могут рассматриваться компанией как перешедшие в разряд сопутствующих товаров.

Поэтому даже для компаний, не являющихся лидерами отрасли, необходимо сочетание стратегий догоняющего развития (например, ориентированных на повышение качественных характеристик товара) и стратегий лидерства (например, предложение определенной линейки новых продуктов).



Обозначения: *сохранение – сохранение видов деятельности компаний в долгосрочной перспективе также предполагает ее развитие, поскольку это означает удержание доли рынка в условиях жесткой конкуренции и высокой изменчивости внешней среды

Рисунок 1 – Концептуальные основы компетентного подхода в стратегическом управлении компаний



Обозначения: изменение покупательского предпочтения при покупке товаров во времени с начала выпуска
1. по оси X — покупатели предпочитают покупку товара с обновленными характеристиками или принципиально нового
2. по оси Y — покупатели предпочитают покупку «традиционного» товара

Рисунок 2 – Динамика покупательского предпочтения при появлении на рынке «традиционного» товара обновленного или нового товара

Достигнуть такого сочетания возможно только при условии поддержания на конкурентоспособном уровне прежних компетенций компании и своевременном формировании новых. Компетентностный подход позволяет достигнуть требуемой гибкости в стратегическом управлении. Но этого можно достигнуть только при наличии инструмента, который бы позволил технично и с минимумом затрат реализовывать данный подход.

Роль компетентностного подхода в стратегическом, инновационно ориентированном управлении компанией

Отличительной особенностью современного этапа экономического развития является усиление влияния инновационной активности компаний на их конкурентоспособность, возрастание роли научно-технических и технологических знаний в создании устойчивых конкурентных преимуществ предприятий, их объединений, а также стран и целых мировых регионов. Это обусловлено увеличением темпов научно-технических и технологических изменений и соответственно – ростом степени неопределенности будущего.

В связи с данными процессами, проявляющими себя глобально, существенно возрастает

роль своевременного внедрения инноваций как на уровне производственно-технологических цепочек (разработка и внедрение новой техники, технологий), так и на уровне создания новой продукции, способов и средств ее продвижения, реализации, послепродажного обслуживания. Это ставит задачу перед конкретными предприятиями по ускоренному внедрению новой техники и технологий; более широкому и эффективному использованию информационных ресурсов; повышению квалификации и инновационной активности персонала, развитию его творческого потенциала, стремления к самореализации в области создания инновационных идей, способствующих усилению конкурентоспособности бизнеса; более эффективному использованию интеллектуальной собственности, включая права на результаты научно-технической, опытно-конструкторской и иной инновационной деятельности и т.д. В конечном итоге все это является задачей формирования новых компетенций компании, которые органично «впишут» ее в глобальный тренд инновационного развития.

Система сбалансированных показателей может быть использована как эффективный инструмент формирования новых и развития имеющихся

ся компетенций стратегического, инновационно ориентированного управления компанией. Это обусловлено тем, что она обладает двумя важнейшими для решения данной задачи качествами: 1) это инструмент системного управления компанией, позволяющий сбалансированно подойти к вопросу инновационной трансформации бизнеса; 2) данная система ориентирована на формирование управленческой гибкости компании: восприимчивости ее к новшествам, умения быстро идентифицировать область необходимых изменений и планомерно и четко провести их.

Но, безусловно, для эффективного использования Системы сбалансированных показателей в целях стратегического, инновационно ориентированного управления она должна быть соответствующим образом адаптирована, развиты ее концептуальные методологические основы, предложен соответствующий методический аппарат.

Концептуальные основы формирования Системы сбалансированных показателей как инструмента реализации компетентностного подхода к стратегическому управлению компанией

Необходимость сбалансированного сочетания стратегии лидерства со стратегиями совершенствования компетенций и догоняющего развития обуславливает потребность в формировании соответствующих инструментов, позволяющих своевременного настраивать и перенастраивать систему стратегического управления, делая ее гибкой, способной быстро 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. Нортона, изначально не была ориентирована на гибкую реализацию компетентностного подхода в стратегическом управлении. Она скорее способствовала решению ряда частных задач стратегического управления (преодолению преимущественно финансовой ориентации управленческих систем, «переведению» сформулированной в общем виде стратегии в измеримый формат и др.), не обеспечивая техничного и гибкого управления компетенциями компании (в зависимости от изменения акцентов при выборе ключевой стратегии).

По нашему мнению, это обусловлено тем, что на теоретическом уровне тогда еще не была осознана необходимость компетентностного подхода как целостного управленческого подхода,

не было обосновано, что для достижения устойчивого стратегического развития в современных условиях компания должна сочетать лидерские и нелидерские ключевые стратегии через сбалансированное развитие своих компетенций.

Для превращения СПП в инструмент реализации компетентностного подхода в системе управления стратегическим развитием компании рассмотрим сущность понятия «компетенции» компании, поскольку в данном случае оно является базовым понятием.

Несмотря на активное использование понятия «компетенции», оно до настоящего времени теоретически четко не определено.

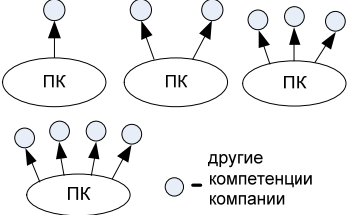
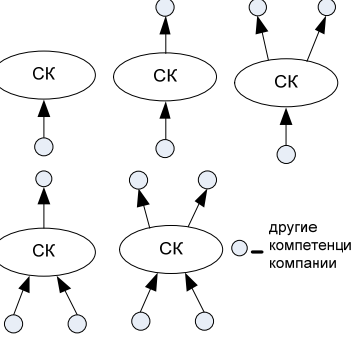
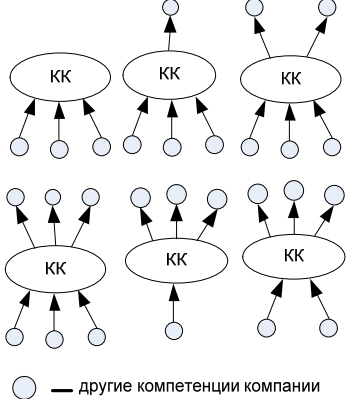
Так, Г. Хамел и С.К. Прахалад понимали под «ключевыми компетенциями» умения, технологии и навыки компании, сформированные в результате организационного обучения и проявляющие себя в способностях и возможностях компании эффективно реализовывать разнообразные производственные задачи, направленные на предоставление своим потребителям необходимых им ценностей [3].

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 [9], [10].

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.

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 уточняется в процессе экономической практики. Так, консалтинговая компания «Знаки препинания» [14] использует в своей деятельности следующий ряд понятий: 1) «Компетенция компании (бизнес-компетенция) – набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий, обеспечивающий компании эффективное решение определенных задач, ситуаций»; 2) «Стандартная компетенция компании – набор

Таблица 1 – 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	 <p>Legend: ○ — другие компетенции компании</p>
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	 <p>Legend: ○ — другие компетенции компании</p>
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	 <p>Legend: ○ — другие компетенции компании</p>

преимуществ, технологий, способностей, знаний и умений, позволяющий 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».

Принимая во внимание различные взгляды на сущность понятия «компетенции» компании и тот факт, что данное понятие является базовым при теоретико-методологическом обосновании и формировании ССП как управленческой системы, ориентированной на реализацию компетентностного подхода в системе управления стра-

тегическим развитием, нами предлагается под понятием «компетенции» компании понимать сформированные компанией на базе потенциальных ключевых факторов успеха (КФУ) способности (знания, навыки, умения (включая владение технологиями)), обеспечивающие ей значительное и/или устойчивое, долговременное конкурентное преимущество в создании особой ценности для клиентов и владельцев компании.

Таким образом, в число компетенций мы сознательно не включаем стандартный набор технологий, способностей, знаний и умений, позволяющий компании решать общие, не ориентированные на специфические для данной сферы деятельности задачи. Мы исходим из того, что данный набор способностей должен способствовать достижению компанией конкурентного преимущества либо защите ее конкурентной позиции (в зависимости от выбранной ключевой стратегии).

Компетенции компании различны по своему весу в создании ценности для клиента, по возможности их заменить на что-либо аналогичное, по сложности их поддержания и воспроизведения, по их роли в реализации бизнес-модели. Поэтому для целей формирования ССП предлагается выделить три основные группы компетенций компании: простые, сложные и ключевые (таблица 1).

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. Поэтому, основой для формирования стратегических целей и стратегических инициатив ССП являются карты причинно-следственных связей компетенций. Пример таких карт приведен на рисунках 3 и 4. На картах представлен комплекс компетенций до перевода стратегического управления компанией на ССП, т.е. «как есть» и целевой комплекс компетенций компании, т.е. «как должно быть».

На основе комплекса компетенций данных карт должны быть сформированы стратегические карты ССП, включающие стратегические цели, заданные в формате направлений развития (позволяющие сформировать процессы компании особого качества), стратегические инициативы (могут сами являться компетенциями, но могут быть и разовыми мероприятиями), а также соответствующие показатели оценки. Следует отметить, что показатели оценки (в предлагаемом нами формате ССП) должны формироваться не только для контроля достижения стратегических целей, но и для контроля выполнения стратегических инициатив. Это объясняется тем, что достижение стратегических целей преимущественно требует ряда инициатив и менеджмент должен контролировать реализацию каждой, а также достижение цели в целом.

Таким образом, важным этапом формирования ССП как системы стратегического управления на основе компетентностного подхода является перевод карт причинно-следственных связей компетенций в систему стратегических целей и инициатив. На рисунке 5 приведен пример перевода компетенций компании в стратегические цели и стратегические инициативы.

Таким образом, в настоящее время для решения многих проблем бизнеса важно переводение стратегического управления компанией на компетентностный подход. Предложенные меры по адаптации идеи ССП позволяют ее использовать как эффективный инструмент управления компетенциями компании.

Сформированная как инструмент управления компетенциями Сбалансированная система показателей имеет важное значение 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

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

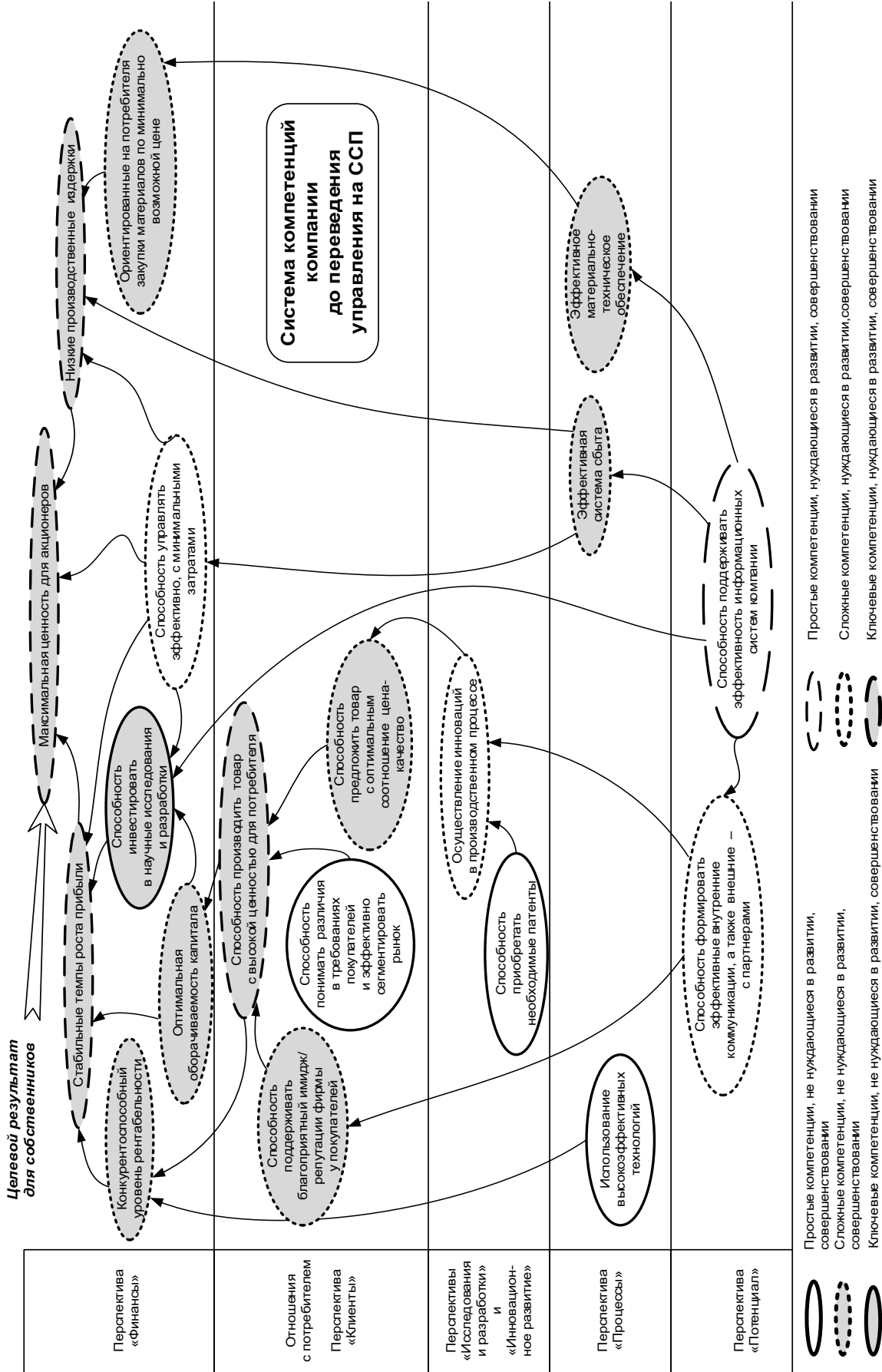


Рисунок 3 – Карта причинно-следственных связей компетенций до перевода управления компанией на Систему сбалансированных показателей

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

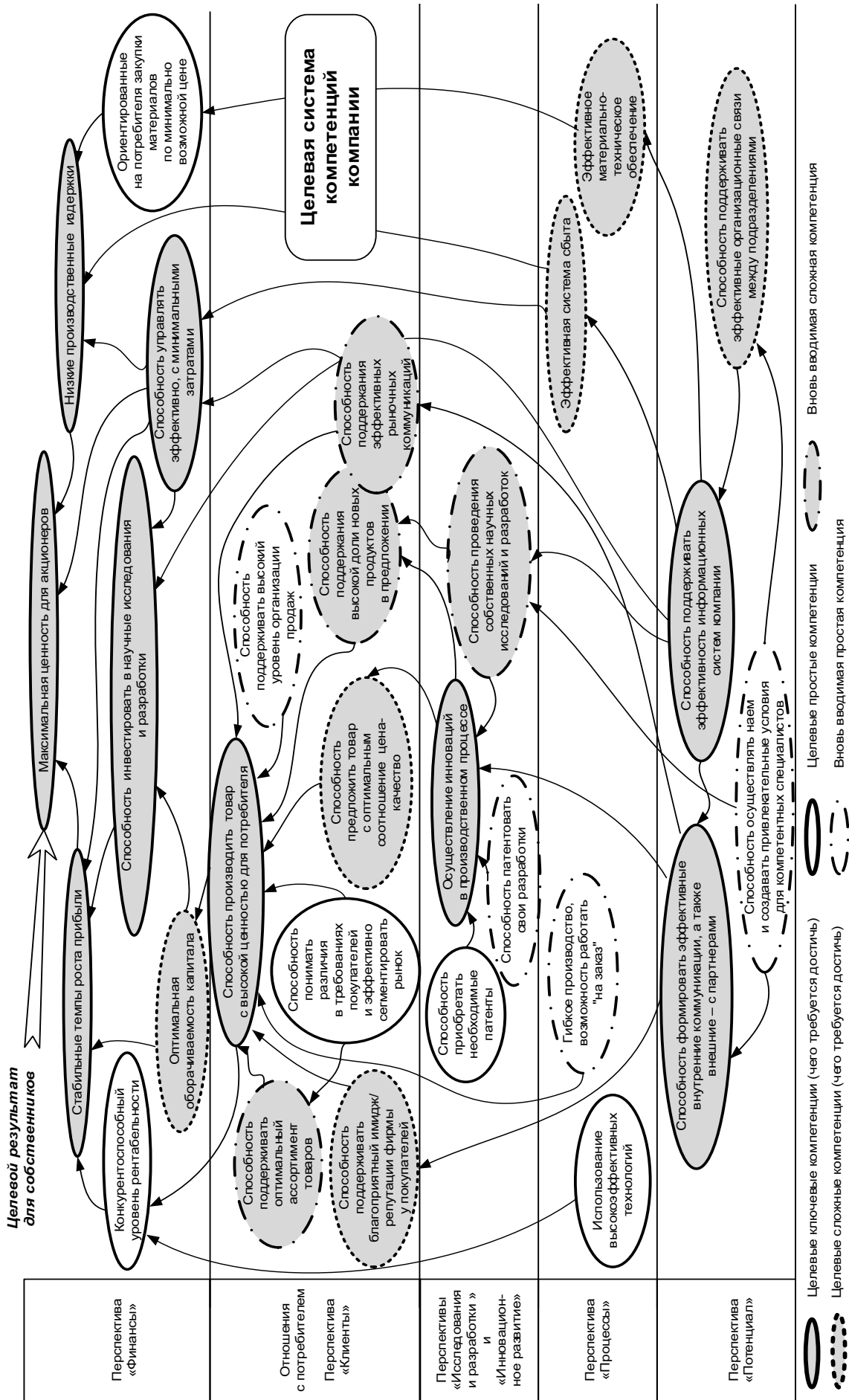


Рисунок 4 – Карта причинно-следственных связей компетенций после перевода управления компанией на Систему сбалансированных показателей

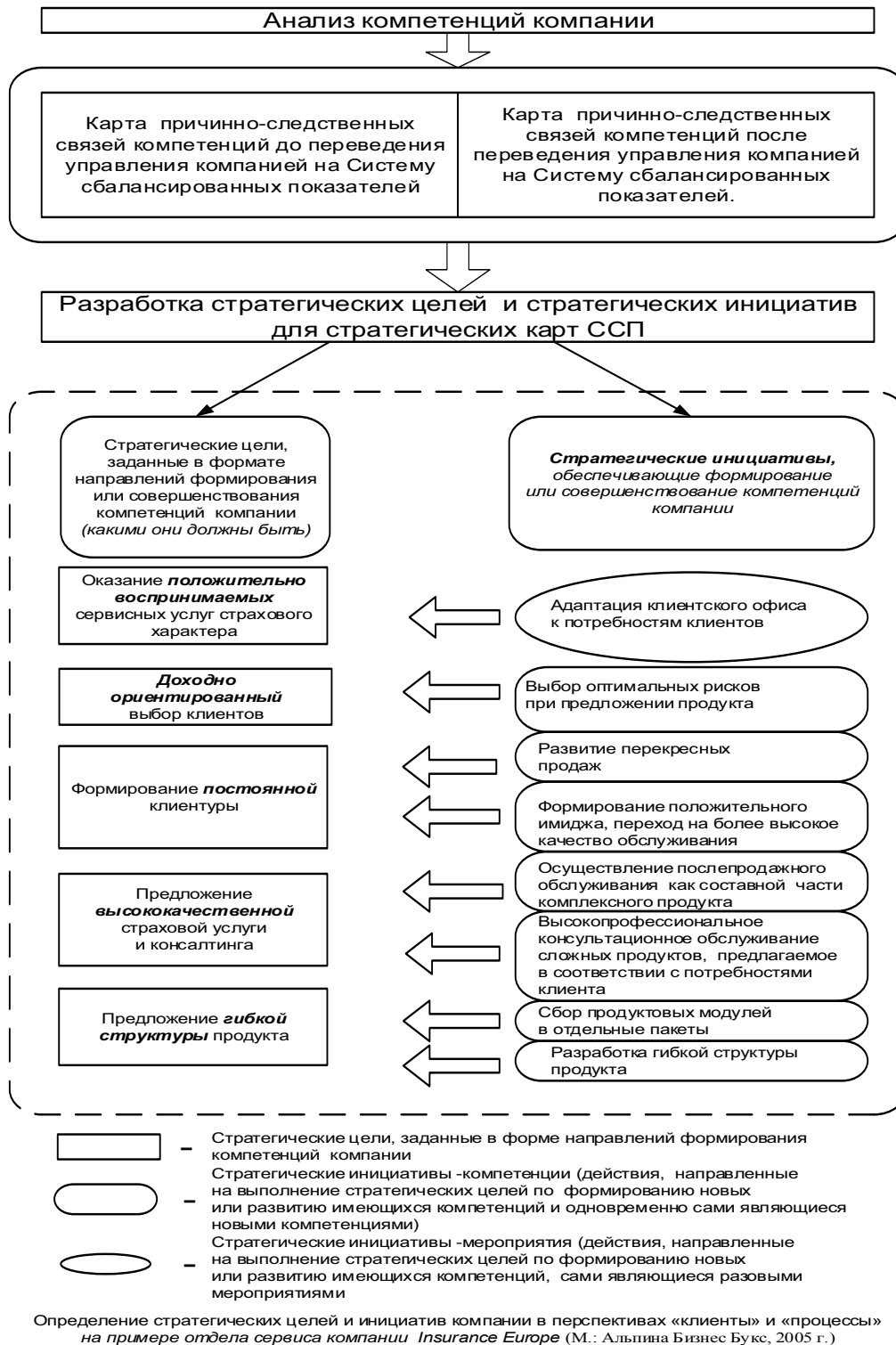


Рисунок 5 – Пример перевода компетенций компании в стратегические цели и стратегические инициативы

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.

Еще одним важным достоинством концепции Сбалансированной системы показателей, которая явно следует из анализа карт причинно-следственных связей компетенций (и которую мы не можем здесь не отметить), является ее совместимость с проектным управлением компаний. Она предоставляет возможность встраивать

ключевые показатели КРІ в общий причинно-следственный контекст ССП. По нашему мнению данную систему можно даже рассматривать как базовую платформу для стратегического управления проектной компанией, имеющей матричную организационную структуру и сталкивающуюся с трудностями согласования управленческих решений, принимаемых в интересах линейно-функциональных элементов и проектных структур.

Литература

1. Путин, В. В. Россия и меняющийся мир [Электронный ресурс] // Московские новости. – 27.02.2012. – Режим доступа: <http://www.mn.ru/politics/20120227/312306749.html>.
2. Путин, В. В. О наших экономических задачах [Электронный ресурс] // Ведомости. – № 3029. – 30.01.12. – Режим доступа: http://www.vedomosti.ru/politics/news/1488145/o_nashih_ekonomicheskikh_zadachah.
3. Хамел, Г., Прахалад, К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. – М. : Олимп-Бизнес. – 2014. – 288 с.
4. Венкат, Р., Прахалад, К. К. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. – М. : Издательство Олимп-Бизнес. – 2006. – 352 с.
5. Прахалад, К. К., Кришнан, М. С. Пространство бизнес-инноваций. Создание ценности совместно с потребителем. – М. : Альпина Паблишер Серия : Сколково. – 264 с.
6. Бизнес-Концепции [Электронный ресурс]. Ключевые компетенции / Корпоративный университет ЭКСWord. – Режим доступа: <http://www.eksword.ru/kljuchevye-kompetencii.shtml>.
7. Деминг, У. Э. Выход из кризиса : Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М. : Альпина Бизнес Букс. – 2007. – 370 с.
8. Круглов, М. Г., Шишков, Г. М. Менеджмент качества как он есть. – М. : Эксмо. – 2006. – 554 с.
9. Hammer, M., Champy, J. Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution. – London : Nicholas Brealey Publishing. – 216 p.
10. Reengineering Work [Electronic resource] : Don't Automate, Obliterate by Michael Hammer // Harvard Business Review. – July—August. – 1990. – Mode of access: <http://www.cfin.ru/chuvakhin/bpr.shtml>.
11. Репин, В., Елиферов, В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М. : Стандарты и качество. – 2004. – 405 с.
12. Елиферов, В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы : Регламентация и управление. – М. : Инфра-М. – 2004. – 319 с.
13. Менеджмент качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kpms.ru/General_info/Quality_management.htm.
14. Ключевые компетенции бизнеса [Электронный ресурс] / Бюро знаки препинания. – Режим доступа: <http://www.znaki-pr.ru/pr-pack/competentions.html>.

Материал поступил в редакцию 03.09.2015.