

УДК 005.21

КОМПЕТЕНЦИИ КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

© 2010 г. В. Н. Гарькуша

*Южно-Российский государственный технический университет
(Новочеркасский политехнический институт)*

Проанализированы этапы развития стратегического менеджмента и практика их реализации российскими организациями. Рассмотрен важнейший элемент стратегического менеджмента – сканирование среды и методы оценки среды. Показана целесообразность использования ресурсного подхода к деятельности организации, в рамках которого возможно установить ключевые и отличительные компетенции организации. На примере конкретной организации формулируются ключевые компетенции и их использование в процессе обоснования стратегии организации.

Ключевые слова: стратегический менеджмент; стратегическая гибкость; обучающаяся организация; сканирование среды; SWOT-анализ; ресурсный подход к деятельности организации; компетенция; ключевые и отличительные компетенции; модель VRIO.

Some steps strategic management development, and practice of their realization in Russia's organizations are analyzed in the article. A basic element of strategic management, such as scanning of the environment, and method of its valuation, is also examined. An advisability of resort approach for enterprise's activities, which approach helps to determine organization's key and distinctive competences is shown. On the example of concrete organization are based some key competences and ways of their use for substantiating of organization's strategy.

Key words: strategic management; strategic flexibility; teaching organization; scanning of the environment; SWOT analysis; resort approach of organization's activities; competence; key and distinctive competences; VRIO model.

Возникновение, развитие и практическое применение стратегического менеджмента вызвано объективными причинами, связанными с характером изменений условий деятельности организаций.

Существенные изменения условий ведения бизнеса в связи с нарастающей неопределенностью, непредсказуемостью, сложностью и новизной окружения, вынуждало менеджеров по новому решать проблемы выживания и развития организации, создавая адекватные системы управления. Теория и практика становления и развития стратегического менеджмента показывает, что когда менеджеры пытаются управлять бизнесом в условия постоянно меняющегося окруже-

ния, основываясь не только на своей интуиции, стратегический менеджмент в организации, как правило, проходит через четыре этапа развития [1]:

Этап 1. Базовое финансовое планирование. Предпринимается с целью добиться более полного оперативного контроля, чтобы уложиться в годовой бюджет.

Этап 2. Планирование на основе прогнозов. Это попытка более эффективного планирования, чтобы добиться роста, пытаюсь для этого спрогнозировать перспективное развитие, не ограничиваясь лишь следующим годом.

Этап 3. Внешне ориентированное планирование (стратегическое планирование).

Отражает стремление более ответственно подходить к обслуживаемым рынкам и благодаря стратегическому мышлению повысить конкурентоспособность.

Этап 4. Стратегический менеджмент. Попытка добиться конкурентного преимущества еще при разработке стратегии, учитывая вопросы ее реализации, оценки и контроля.

Один из пионеров стратегического планирования, «General Electric» перешла с этапа стратегического планирования на этап стратегического менеджмента в 1980-е годы. К 1990-м годам большинство корпораций всего мира также начали переход к стратегическому менеджменту.

В хозяйственной практике России механизм стратегического менеджмента находится в стадии становления. При этом отечественные и международные аналитики считают, что российский рынок вступил в ту стадию, когда отсутствие разработанной стратегии мешает организациям на каждом шагу.

Сиюминутные стратегические решения, которые принесли некоторым организациям успех сразу после 1991 г., теперь не работают, многие новые организации исчезли или, достигнув определённого уровня, перестали расти. Поэтому руководители большинства отечественных организаций подходят к пониманию необходимости разработки стратегии развития. Этому способствует идентификация организации как целостной обособленной социально-экономической системы, формирование новых целевых установок и интересов организации и ее работников.

Быстрые изменения внешней среды отечественных организаций также стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению. Если внешняя среда практически стабильна, то нет особой нужды заниматься стратегическим менеджментом. Однако в настоящее время большинство российских организаций работают в быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, следовательно, нуждаются в инструментах стратегического менеджмента.

Необходимость становления системы стратегического менеджмента в отечествен-

ной практике обуславливается также происходящими интеграционными процессами. В российском бизнесе возникают промышленные группы, объединяющие технологически связанные предприятия, идёт активный процесс образования финансово-промышленных групп (ФПГ), коммерческие организации почти одновременно с созданием основного бизнеса начали организовывать финансово-коммерческие группы. Коммерческие фирмы наряду с группами, за многими из которых стоят коммерческие банки, стали приобретать промышленные предприятия, участвуя в приватизации, инвестиционных конкурсах, активно проводя скупку акций привлекательных предприятий.

Очевидно, центральная задача теперь будет состоять в том, чтобы от нынешнего состояния интеграции перейти к устойчивому и эффективному развитию интеграционных процессов, что невозможно без решения проблем стратегического менеджмента.

Следующей важной предпосылкой развития стратегического менеджмента является процесс глобализации бизнеса, который затронул и нашу страну. Глобальные фирмы рассматривают мир как единое целое, в котором стираются национальные различия и предпочтения, происходит стандартизация потребления. Продукция глобальных фирм – «Mars», «Siemens», «Sony», «Procter&Gamble», «L'Oreal» и множества других продаётся во всех странах мира и является важным фактором конкуренции на национальных рынках. Противостоять натиску товаров глобальных фирм можно, только действуя аналогичными методами, т. е. разрабатывая стратегию работы в конкурентной среде.

Таким образом, у руководителей российских организаций растёт понимание важности формирования долговременных целей и планирования развития в долгосрочной перспективе. Однако практическая реализация данного понимания осложняется тем, что многие российские предприятия оказались в определенном информационном вакууме. С одной стороны, обилие неупорядоченной внешней информации, с другой – отсутствие систематизированных ориентиров для

выбора направлений развития. Кроме того, инструменты разработки и реализации собственной стратегии существенно отличаются от принятой ранее системы планирования и известно о них пока сравнительно мало, так как на практике они не стали общепринятыми методами плановой работы. Большая часть отечественных производителей только подходит к пониманию того, что называют стратегическим менеджментом.

В мировой практике стратегический менеджмент развился до такого уровня, когда его основной ценностью стало оказание помощи руководству организации в ее деятельности в динамичной и сложной среде. При этом стратегическое планирование используют как инструмент, помогающий осуществлять организационные преобразования. От менеджеров всех уровней ожидают, что они постоянно анализируют изменяющуюся внешнюю и внутреннюю среду и с учетом этого на протяжении всего года участвуют в разработке новых стратегических планов или модифицируют уже реализуемые. Чтобы оставаться конкурентоспособными в динамичной среде, организации должны стать менее бюрократичными и более гибкими. В стабильной среде, существовавшей в прошлом, конкурентная стратегия требовала лишь определения конкурентной позиции, а затем прочной ее защиты.

В настоящее время на замену каждого продукта или технологии требуется все меньше времени, организации сталкиваются с тем, что постоянного конкурентного преимущества больше не существует. Именно поэтому Ричард Д'Авени (Richard D'Aveni) утверждает, что любое устойчивое конкурентное преимущество определяется не тем, насколько целеустремленно вы следуете пятилетнему плану, управление реализацией которого осуществляется централизованно, а соединением ряда стратегических коротких действий, как это делает «Intel», периодически включая в свой ассортимент новые продукты [2].

Возрастающая неопределенность среды означает, что организации должны развивать стратегическую гибкость – способность быстро переходить от одной стратегии к другой.

Стратегическая гибкость требует долгосрочного обеспечения критичными ресурсами. Для этого также требуется, чтобы организация стала обучающейся, то есть умела создавать, приобретать и преобразовывать знания и менять свое поведение на основе новых знаний и нового уровня понимания. Такие организации избегают стабильности и для этого прибегают к постоянному самообучению и экспериментам. Поэтому к стратегическому менеджменту должны привлекаться не только топ-менеджеры, но и менеджеры всех уровней.

Стратегический менеджмент включает четыре основных элемента: 1) сканирование среды; 2) формулировку стратегии; 3) реализацию стратегии; 4) оценку и контроль [1].

Менеджеры сканируют внешнюю среду, чтобы выявить возможности и угрозы, и внутреннюю – чтобы определить свои сильные и слабые стороны. Факторы, наиболее важные для будущего организации, называются стратегическими.

Сканирование среды – это мониторинг внешней и внутренней среды, оценка полученных данных и информирование основных работников организации о ситуации. При этом внешняя среда состоит из элементов, которые находятся за пределами организации. Эти элементы образуют общие условия, в которых существует организация, и которые могут проявляться или в виде общих сил и тенденций, происходящих в общей социально-экономической, политической, технологической структуре общества, или в виде конкретных факторов, действующих в рамках узкой отраслевой задачи.

Внутренняя среда организации состоит из элементов, которые находятся в самой организации и которые менеджеры могут оперативно контролировать. К ним относятся структура организации, ее культура и ресурсы.

К наиболее распространенным и признанным методам оценки среды относится SWOT-анализ и балльный метод «анализ воздействий» [3]. В результате классификации и оценки следующих сочетаний агрегированных факторов внешней и внутренней среды осуществляется выработка соответс-

твующих стратегий развития организации:

– «возможности – сильные стороны» – определение ориентиров стратегического развития;

– «возможности – слабые стороны» – определение ориентиров внутренних преобразований;

– «угрозы – сильные стороны» – выделение потенциальных стратегических преимуществ;

– «угрозы – слабые стороны» – выделение существенных ограничений стратегического развития.

Однако нам представляется, что на современном этапе экономического развития в процессе сканирования внутренней среды более эффективным является ресурсный подход к деятельности организации [1]. Под ресурсами понимаются физические активы – предприятия, оборудование, участки; человеческие ресурсы – численность работников и их профессиональные умения; организационные ресурсы – культура и репутация. При этом важное значение имеет способность организации, т. е. ее умение эффективно использовать свои ресурсы. Сюда входят бизнес-процессы и подходы, применяемые в ходе управления деятельностью, чтобы из исходных составляющих получить не просто готовую продукцию, а конкурентоспособную готовую продукцию. Эта способность организации эффективно использовать свои ресурсы зависит прежде всего от управленческих возможностей.

Возможности менеджмента, и прежде всего, общего менеджмента, по мнению И. Ансоффа, определяются двумя факторами [4]. Первый из них связан с термином компетенция, представляющим собой диапазон навыков, которые организация может использовать при формировании своего стратегического поведения. Второй фактор – производительность, определяемая как объем работы, которую может выполнить организация в рамках стратегического направления деятельности.

Под компетенцией ряд авторов [1] понимают также межфункциональную интеграцию и координацию способностей организации. Например, компетенция од-

ного подразделения в области разработки нового продукта может быть результатом интеграции характеристик ее управленческой информационной системы, маркетинговых способностей, способностей в области НИОКР и производственных способностей структурного подразделения.

Нам представляется, что компетенция – это способность организации, ее персонала выполнять требуемую работу в соответствии со стратегическим видением, миссией и ценностями организации.

При этом ряд авторов полагают, что целесообразно выделить ключевые и отличительные компетенции. Ключевая компетенция – это совокупность компетенций, которая выходит за границы отдельных подразделений и реализуется в масштабах всей организации, а также то, что организация может делать особенно хорошо. Поэтому разработка новых продуктов становится ключевой компетенцией, если этим занимается не только одно подразделение.

Если ключевые компетенции лучше, чем у конкурентов, их называют отличительными [1].

Барни (Barney), использующий анализ на основе модели VRIO, предлагает четыре вопроса для оценки компетенции фирмы.

1. Ценность (Value): обеспечивает ли она конкурентное преимущество?

2. Редкость (Rareness): обладают ли этим другие конкуренты?

3. Дублирование (Imitability): дорого ли обойдется другим компаниям рынка имитация?

4. Организация (Organization): может ли фирма использовать этот ресурс?

Если ответы на эти вопросы, заданные в отношении какой-то компетенции, положительны, она считается сильной стороной компании и поэтому относится к отличительной компетенции [5].

Таким образом, если устойчивое конкурентное преимущество организации в первую очередь определяется наличием у нее ресурсов, тогда каждую стратегию целесообразно проанализировать на предмет ресурсного обеспечения. При этом можно использовать подход к анализу стратегии,

предложенный Грантом (Grant), который основан на анализе ресурсов [6].

1. Идентифицируйте и классифицируйте ресурсы фирмы по сильным и слабым сторонам.

2. Объедините сильные стороны фирмы в группу способностей – ключевые компетенции.

3. Оцените потенциал компании на основе этих способностей и компетенций с позиции сохранения устойчивого конкурентного преимущества и влияния на прибыль.

4. Выберите стратегию, лучше других использующую способности и компетенции фирмы по отношению к внешним возможностям.

5. Отыщите участки с ресурсной недостаточностью и выделите средства на ликвидацию проблем.

Вышеописанный подход был использован при анализе возможности достижения устойчивого конкурентного преимущества ОАО «Молочный завод «Новочеркасский».

Сильными сторонами деятельности этого предприятия являются: высококвалифицированные специалисты; высокое качество продукции; проверенные и надежные поставщики сырья; высокая заинтересованность сотрудников в развитии предприятия; известность торговой марки; стабильная репутация предприятия на рынке; ориентация на потребителя. Слабыми сторонами являются: устаревшее оборудование; недостаток финансирования; недостаточность производственной территории.

Анализ сильных сторон, на наш взгляд, позволяет объединить их в группу способностей и сформировать ключевые компетенции предприятия: 1) способность разрабатывать новые продукты, представляющие ценность для потребителей; 2) способность изобретать новые продукты или решения, абсолютно новые для отрасли; 3) способность разрабатывать и осуществлять методы стимулирования и продвижения товара, обеспечивающие высокую лояльность потребителей.

На основе проведенного SWOT-анализа и сформулированных ключевых компетенций, можно дать следующие рекомендации:

1. Предприятию следует расширять ассортимент выпускаемой продукции – переходить на новые виды продукции, совпадающие с основным профилем предприятия.

2. Необходимо модернизировать существующие технологические линии и закупить новое оборудование.

3. Целесообразно внести изменения в процесс производства молочной продукции, а также в организацию труда.

4. Организовать обучение и повышение квалификации работников в соответствии с требуемыми компетенциями организации.

5. Разработать и внедрить новые системы мотивации труда.

6. Разработать эффективную систему стимулирования и продвижения товара на рынке, особенно новых товарных марок.

Далее целесообразно выбрать ту стратегию, которая лучше других будет использовать способности и ключевые компетенции организации по отношению к внешним возможностям и, соответственно, приведет к появлению отличительной компетенции и установить размер финансовых ресурсов, необходимых для ее реализации. Вырабатывая стратегию, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная стратегия может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации сильную дополнительную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Таким образом, ключевые компетенции – это компетенции, обеспечивающие превосходное качество выполнения работы в синергии с ключевыми ценностями организации и технологиями бизнеса. Формулировка и содержание компетенций зависит от ценностей организации, т. е. от ключевых принципов ее деятельности. На современном этапе развития общества компетенции являются объективно необходимым элементом системы стратегического менеджмента как для организации в целом, так и для каждого из ее сотрудников.

Литература

1. Хангер Дж. Д., Уилен Т. Л. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 319 с.

2. D'Aveni R. D. Hypercompetition. –New York: The Free Press, 1994.

3. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент. –СПб.: Питер, 2009. – 320 с.

4. Ансофф И. Стратегический менедж-

мент. Классическое издание / Пер. с англ. Под ред. Петрова А. Н. –СПб.: Питер, 2009. – 344 с.

5. Barney J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. –MA.: Addison-Wesley, 1997. – С. 145-164.

6. Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. // California Management Review, – Spring 1991. – С. 114-135.

Поступила в редакцию

20 января 2010 г.



Валентина Николаевна Гарькуша – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление предприятием» Южно-Российского технического университета (Новочеркасского политехнического института). Автор ряда работ по проблемам планирования, стратегического менеджмента и страхования.

Valentina Nikolaevna Garkusha – Ph.D., candidate of economics, docent of SRSTU (NPI) «Economics and Management of Enterprise» department. Author of numerous works, dedicated to problems of planning, strategic management and insurance.

346428, г. Новочеркасск, ул. Просвещения, 132

132 Prosveshcheniya st., 346428, Novocherkassk, Rostov reg., Russia

Тел.: (8635) 25-51-54, факс: (8635) 25-56-66; e-mail: eiup@npi-tu.ru