

---

## **МОДЕЛЬ СБАЛАНСИРОВАННОГО РАЗВИТИЯ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

---

**Семенов Сергей Викторович**<sup>1</sup>, канд. техн. наук, проф.  
**Клименко Ольга Ивановна**<sup>2</sup>, докт. экон. наук, проф.

<sup>1</sup>Воронежский институт кооперации (филиал) автономной некоммерческой организации высшего профессионального образования «Белгородский университет кооперации, экономики и права», ул. Космонавтов, 36, Воронеж, Россия, 394038; e-mail: director@vipk.ru

<sup>2</sup>Институт проблем экономики и кооперации Белгородского университета кооперации, экономики и права, ул. Садовая, 116а, Белгород, Россия, 308023; e-mail: institut@bukep.ru

В статье изложена авторская модель сбалансированного развития ключевых компетенций торговой организации, формируемых во взаимодействующих функциональных сферах торговой деятельности. Методологической основой модели послужила система сбалансированных показателей с расширением ее проекций, целей, показателей, задач и инициатив структурными компонентами конкурентного потенциала торговой организации: коммерческой, технологической, коммуникационно-имиджевой, потребительской.

**Ключевые слова:** ключевые компетенции организации, сбалансированное развитие, конкурентный потенциал торговой организации.

В логике нашего теоретического обоснования условий динамики конкурентного потенциала торговой организации, конкурентные преимущества, обеспечивающие стадию его формирования, по мере их накопления в функциональных сферах торговой деятельности, переходят в ключевые компетенции организации [8].

В отличие от конкурентных преимуществ, выявляемых по факту их проявления, ключевые компетенции характеризуются перспективной направленностью их реализации, а, следовательно, разработка направлений развития ключевых компетенций торговой организации требует использования инструментария стратегического управления.

Соответственно этому развитие ключевых компетенций можно рассматривать как условие стратегического развития конкурентного потенциала торговой организации. Здесь уместно сделать оговорку о том, что первый из названных процессов (т.е. развитие ключевых компетенций)

должен быть сбалансированным по всем функциональным сферам торговой деятельности организации (сферам формирования ключевых компетенций) для нивелирования риска проявления диспропорций развития конкурентного потенциала в целом.

Изложенные положения выступили основой для разработки модели сбалансированного развития ключевых компетенций торговой организации (рис. 1). Исследовательская задача ее разработки заключается в создании управленческого инструмента для моделирования развития ключевых компетенций, формируемых во взаимодействующих функциональных сферах торговой деятельности, реализация которых выступает обеспечивающим условием стратегического развития конкурентного потенциала торговой организации как системной целостности.

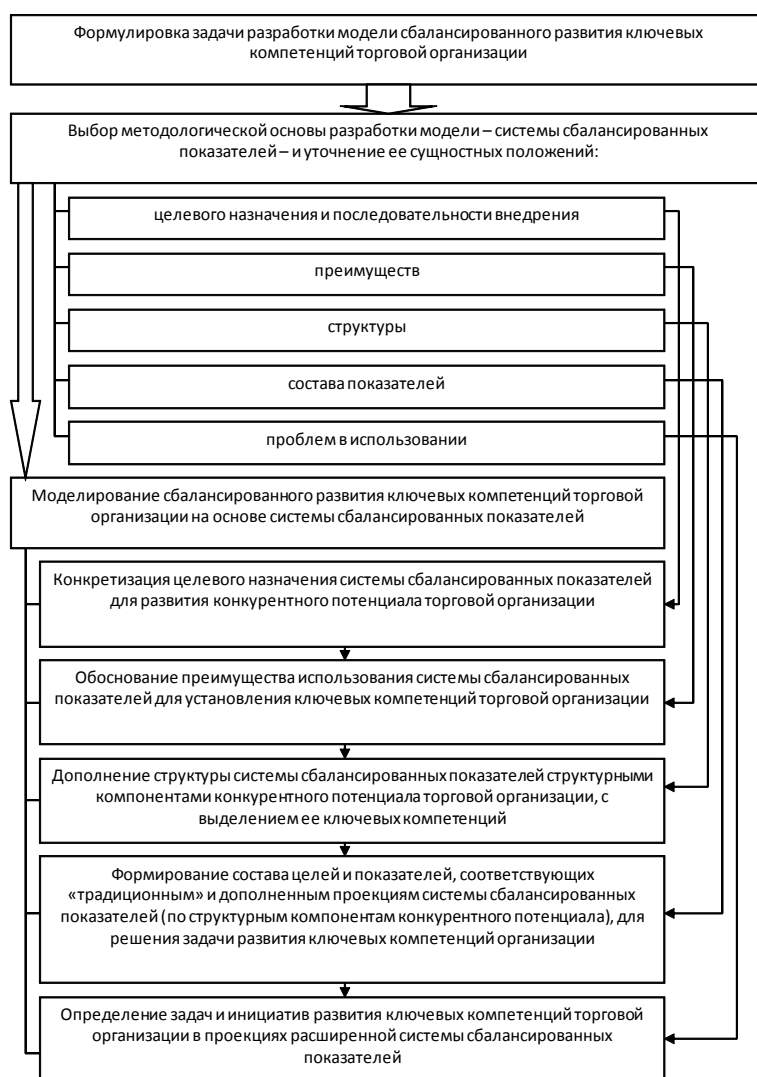


Рис. 1. Схема разработки модели сбалансированного развития ключевых компетенций торговой организации

Решение названной задачи требует выбора соответствующей методологической основы, в качестве которой мы избрали систему сбалансированных показателей, получившую достаточно широкое распространение в современной практике стратегического управления организациями.

Вместе с тем в силу относительной новизны использования данной системы, возникшей изначально в зарубежной управленческой практике, и значительного разнообразия вариантов ее адаптации к российским условиям, мы считаем необходимым уточнить сущностные положения системы сбалансированных показателей: целевое назначение и последовательность внедрения, преимущества, структуру, состав показателей, проблемы в использовании.

Такого рода уточнение позволит нам в дальнейшем обосновать приемлемость системы сбалансированных показателей для моделирования сбалансированного развития ключевых компетенций торговой организации, с внесением авторских дополнений в каждое из названных «сущностных положений», что отражается их взаимосвязями с этапами моделирования, показанными на рис.

Заметим, что само понятие системы сбалансированных показателей характеризуется вариативностью формулировки ее названия: «концепция сбалансированной системы показателей» [13]; «сбалансированная система показателей» [12]; «стратегическая карта» [5] и т.д., что, однако, не меняет сути данной системы.

Как отмечает Шкардун В.Д., «предпосылкой появления концепции сбалансированной системы показателей – Balanced Scorecard Collaborative (BSC) явилось стремление руководства компаний к усилению управленческой функции за счет органичного согласования интересов разных групп – акционеров, клиентов, партнеров, кредиторов. Для того чтобы реализовать подобную многовекторную политику управления большим бизнесом, нужно было иметь комплексную систему стратегических целей и ключевых показателей, а также хорошо организованную и сбалансированную систему стратегического измерения» [13, с. 117-118].

По устоявшему среди исследователей мнению, с момента ее разработки (1990-е гг.) система сбалансированных показателей превратилась в признанный инструмент стратегического и оперативного управления, позволяющий увязать стратегические цели организации с бизнес-процессами и деятельностью работников на каждом уровне иерархии управления, осуществлять действенный контроль над реализацией корпоративных и функциональных стратегий развития организации.

Решение данных задач, согласно методологии построения системы сбалансированных показателей, производится посредством особого порядка ее внедрения, но мнения исследователей по поводу составляющих данный процесс действий расходятся как в количественном, так и в качественном (содержательном) аспектах.

К примеру, Медведева О.В. полагает, что процесс внедрения системы сбалансированных показателей должен описываться минимальным количеством действий: разъяснение и обсуждение долгосрочного видения организации, миссии и стратегии; установление и разработка коммуникационных взаимосвязей в организации; разработка планов, постановка задач, выравнивание стратегических действий; усиление стратегической обратной связи и обучения [14, с. 74].

Ойнер О.К., используя систему сбалансированных показателей для решения задачи разработки системы управления результативностью маркетинговой деятельности, дает более широкий состав этапов ее внедрения: определение видения, стратегический анализ и определение ключевых факторов успеха, определение целей и стратегий маркетинга, конкретизация стратегий в разрезе перспектив системы сбалансированных показателей, разработка системы показателей маркетинговой деятельности, проверка сбалансированности ключевых показателей, внедрение системы управления результативностью [4, с. 115-117].

В определении преимуществ системы сбалансированных показателей для стратегического управления организацией исследователи более единодушны. К этому выводу мы пришли по результатам анализа содержания формулировок преимуществ и возможностей системы сбалансированных показателей.

Так, по мнению Рыжовой В.В. и Петрова В.В., система сбалансированных показателей позволяет: устанавливать индивидуальные и общекорпоративные цели; доводить суть и содержание поставленных целей до знания рядовых сотрудников и менеджеров различного уровня; оценивать достижимость поставленных целей; обеспечивать быстроту процесса обратной связи, т.е. отслеживать, настолько достигнуты стратегические цели и насколько они самодостижимы при изменении внешних условий [6, с. 61].

П. Хорват сводит преимущества сбалансированной системы показателей к следующим положениям:

- увязка оперативного и стратегического менеджмента достигается с помощью многоаспектного и практичного метода;
- четыре основных аспекта (потребительский, хозяйственный, инновационный и финансовый) образуют всеохватывающую систему для «проводки» сверху вниз стратегии предприятия по всем его иерархическим уровням;
- дискуссии по проблеме реализации стратегии приобретают объективный характер в связи с необходимостью отыскания единиц измерения и благодаря стратегической карте;
- предлагаемая система управления делает возможной широкую сориентированную на обучение коммуникацию по всем уровням предприятия;
- новая концепция удачно интегрируется с системой контроллинга и хорошо увязывается с методами управления, нацеленными на повышение стоимости предприятия [12].

В представлении Ойнер О.К. управление на основе системы сбалансированных показателей обеспечивает:

- перевод стратегии на язык операционных терминов: преобразование стратегических целей в конкретные показатели (монетарные и немонетарные) и разработка необходимых для того процессов и программ;

- установление причинно-следственных связей: создается последовательность звеньев, в которой каждое предыдущее звено служит средством для достижения последующего. Таким образом образуется единая цепочка достижения стратегических целей;

- привязку работы всей организации к ее стратегии: проведение и донесение стратегии до каждого сотрудника организации;

- мотивацию менеджеров к превращению любого задания в «ступеньку» для реализации стратегии;

- обеспечение мониторинга деятельности и обратной связи с целью диагностики и генерации инноваций внутри структурных подразделений [4, с. 91].

Общим моментом для всех приведенных мнений по поводу преимуществ системы сбалансированных показателей является выраженный акцент на возможность ее структурирования.

Структуру системы сбалансированных показателей, ставшую к настоящему времени «традиционной», ее разработчики (Р.С. Каплан и Д.П. Нортон) раскрывают в виде ответов на четыре вопроса: как фирму оценивают клиенты (клиентский аспект); какие процессы могут обеспечить фирме исключительные конкурентные преимущества (внутрихозяйственный аспект); каким образом можно достичь дальнейшего улучшения состояния фирмы (аспект инноваций и обучения); как оценивают фирму акционеры (финансовый аспект) [1].

Р.С. Каплан и Д.П. Нортон не отрицали возможности расширения перспектив, составляющих систему сбалансированных показателей, допуская, что в зависимости от специфики конкретной организации перспективы и соответствующие им цели, показатели, задания, меры могут видоизменяться как по содержанию, так и по количеству, исходя из содержания стратегии организации.

К примеру, Ольве Н.Г., Рой Ж. и Ветер М. определяют перспективами финансовую деятельность, отношения с потребителями, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие, трудовые ресурсы [5]; Ойнер О.К. – финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и рост, качество и потребительскую стоимость, поставщиков и посредников [4, с. 89] и т.д.

Из приведенных примеров следует, что структура системы сбалансированных показателей по составу входящих в нее «перспектив» является практически идентичной.

Однако измерители этих перспектив (т.е. показатели) различаются

столь существенно, что зачастую не только создают дополнительные сложности для практического использования системы сбалансированных показателей, но и «выходят за рамки» сущности самих показателей, нарушая главный принцип их выбора – возможность количественного измерения.

Для доказательства данного утверждения проанализируем две точки зрения по поводу состава показателей.

Так, Рыжова В.В. и Петров предлагают вариант систематизации «сведений, которые могут быть использованы для характеристики аспектов системы сбалансированных показателей»: обучение и перспектива роста; внутрифирменные процессы; потребители; финансы [6, с. 62-66].

Далеко не все из показателей, приведенных в указанных приложениях, на наш взгляд, могут считаться таковыми с точки зрения возможности установления их количественных значений и достоверности определения.

Например, в проекции «обучение и перспектива роста» [6, с. 62] в число измерителей «характеристик сотрудников» авторы включают показатель «степень удовлетворения сотрудников» (строго индивидуализированную, а, следовательно, субъективную – примечание наше), детализируя ее «степенью вовлечения в работу организации» (что лишено смысла, так как принадлежность сотрудника к штату организации уже означает занятость трудом в ней), «доступом сотрудников к информации» (что является необходимым условием труда как такового), «поддержкой сотрудников со стороны руководящего аппарата» (что является функциональной обязанностью органов управления) и т.д.

Сомнительна с точки зрения полезности, на наш взгляд, необходимость измерения «количества товаров, доставленных вовремя» и «количества потребителей, которые не сделали повторный заказ в течение года, следующего за первым заказом» в проекции внутрифирменных процессов [6, с. 63-64].

Невозможно, по нашему мнению, измерить, «какую долю денег (в процентах) потребители тратят на ваши товары, какую долю ваши товары занимают в его бюджете» или «количество провалов (количество потребителей, которые продолжили свои отношения в другом месте, с другим партнером)», включенные в состав показателей потребительского аспекта деятельности организации [6, с. 65].

Непоказательными для измерения стратегических перспектив, по нашему мнению, являются «количество новых ценовых стратегий» или «процентное содержание затрат, которые подсчитываются с использованием метода затрат по видам деятельности», предлагаемые Рыжовой В.В. и Петровым В.В. в качестве показателей для проекции «финансы» [6, с. 66] и т.д.

Более высокой возможностью измерения характеризуется состав показателей, предложенный Медведевой О.В. для различных аспектов деятельности организации потребительской кооперации в аспектах (т.е. проекциях) финансовой деятельности, отношений с потребителями и реализации

социальной миссии, внутренних бизнес-процессов, обучения, развития и трудовых ресурсов [14, с. 155-158].

Но и данный состав показателей нами не может быть воспринят однозначно.

Во-первых, потому, что отдельные из «показателей» не являются таковыми, а отражают характеристики или сущность процесса. Например, «периодичность поставок», «выброс вредных веществ в окружающую среду», «влияние продуктов организации на окружающую среду» в проекции внутренних бизнес-процессов.

Во-вторых, потому, что состав показателей представлен одновременно и статистическими (в большинстве случаев), и динамическими показателями, а, следовательно, их нельзя сопоставить. Например, «рост производительности труда», «рост количества компьютерной техники, в абсолютном выражении или в %» в проекции внутренних бизнес-процессов.

В-третьих, потому, что одни и те же показатели (например, производительность труда) включены одновременно в разные проекции, в аспекты финансовой деятельности и внутренних бизнес-процессов.

Авторский вариант состава показателей с распределением по проекциям системы сбалансированных показателей мы приведем ниже по тексту изложения модели.

Здесь же в порядке завершающего сущностного положения системы сбалансированных показателей, требующего уточнения, остановимся на проблемах в ее использовании.

Мы полагаем, что эти проблемы в основном формируются в плоскости организации учета и используемой финансово-бухгалтерской отчетности.

Так, в первой области проблем можно выделить такие, как неразвитость практики организации стратегического управленческого учета, несовершенство используемых учетных технологий, отсутствие детализированного плана счетов (в частности, в связи с тем, что торговые организации в подавляющем большинстве работают по упрощенным системам налогообложения), недостаточность первичной информации для принятия управленческих решений, низкую степень автоматизации учетных операций, недостаточную квалификацию работников в области использования методологии управленческого учета, недооценку его роли в определении стратегических приоритетов и перспектив торгового бизнеса.

Во второй области проблем использования системы сбалансированных показателей (связанных с финансово-бухгалтерской отчетностью), по нашему мнению, их можно охарактеризовать следующими положениями:

– прибыль, отражаемая в бухгалтерском учете, во многом зависит от выбора базиса для ее начисления, например, учет объемов реализации может производиться как по реализованной, так и по отгруженной продукции. Различаются также способы начисления амортизации и списания материальных затрат;

– в финансовой отчетности не учитываются инвестиции. С одной стороны, отвлечение средств на инвестиции в активы, в том числе с привлечением кредитных ресурсов, не снижает величину прибыли; с другой стороны – отражение в составе затрат амортизационных начислений при отсутствии реального расходования средств на развитие материально-технической базы организации уменьшает величину прибыли;

– в финансово-бухгалтерской отчетности не учитывается изменение стоимости денег во времени из-за развития инфляционных процессов, что имеет особую важность для собственников и инвесторов с точки зрения будущей рыночной стоимости бизнеса, скорости окупаемости и доходности инвестированных средств;

– ориентация на прибыль опирается на ретроспективу развития бизнеса организации и его текущее состояние, без учета факторов, которые могут проявиться в отдаленной временной перспективе и сопровождаться получением реального экономического эффекта.

Последняя из выделенных нами проблем использования системы сбалансированных показателей для разработки модели сбалансированного развития ключевых компетенций торговой организации имеет особую значимость, если исходить из того, что ключевые компетенции организации выступают фактором формирования ее стратегической конкурентоспособности, обеспечиваемой устойчивостью экономического развития в конкурентной среде потребительского рынка.

Итак, уточненные сущностные положения системы сбалансированных показателей позволяют нам перейти к непосредственному изложению процедур, раскрывающих содержание процесса моделирования сбалансированного развития ключевых компетенций торговой организации.

Первой из процедур выступает конкретизация целевого назначения системы сбалансированных показателей для развития конкурентного потенциала торговой организации.

Для этого уточним терминологический аппарат системы сбалансированных показателей, раскрываемый составом образующих ее элементов:

- стратегия – направления развития организации;
- проекции или перспективы – декомпозированные по проекциям составляющие процесса реализации стратегии;
- цели – в каждой проекции для реализации стратегии;
- показатели – метрики достижений, отражающие прогресс в движении к целям, подразумевающим определенные действия, необходимые для достижения цели;
- задачи – промежуточные целевые ориентиры движения к стратегической цели, соответствующие показателям;
- инициативы – проекты, программы, мероприятия, меры и т.п., способствующие достижению целей.



Отсюда целевое назначение системы сбалансированных показателей состоит в том, чтобы трансформировать миссию организации в стратегию и раскрыть стратегию в виде набора стратегических целей в рамках основных перспектив.

Подчеркнем, что в такой формулировке целевого назначения системы сбалансированных показателей речь идет о корпоративной стратегии развития организации, функциональной областью которой мы определяем стратегию развития ее конкурентного потенциала.

Из этого следует, что набор стратегических целей должен формироваться в рамках тех перспектив, которые характеризуют функциональные сферы формирования ключевых компетенций торговой организации, обосновываемые в нашем исследовании как обеспечивающее условие для развития конкурентного потенциала.

Исходя из этой посылки, сформулируем преимущества использования системы сбалансированных показателей для установления ключевых компетенций торговой организации:

- каскадный характер внедрения и реализации в направлении сверху вниз: от стратегической карты организации (ее ключевых компетенций) до стратегической карты каждого работника (индивидуальных ключевых компетенций);

- оптимальность для управления бизнес-проектами, реализуемыми в функциональной торговой деятельности, с расширенными временными рамками, требующими постоянного мониторинга достижения промежуточных целей, динамики показателей, результативности исполнения заданий и мер (формирование стратегических ключевых компетенций организации);

- гибкость и адаптивность системы сбалансированных показателей к изменению условий внешней и внутренней среды деятельности торговой организации, обеспечиваемые своевременной корректировкой целей, показателей, заданий, мер (реализация тактических ключевых компетенций организации). Как отмечалось выше, система сбалансированных показателей не является жесткой моделью, выбор проекций и показателей индивидуален для каждой организации. По признанию одного из авторов данной системы (Р.С. Каплана), она несовершенна, поскольку в ней нет устоявшейся критериальной базы для комплексного сравнения различных вариантов стратегических действий и их результатов [цит. по: 5].

Это дает нам основание для расширения структуры сбалансированной системы показателей за счет включения в нее тех структурных компонент конкурентного потенциала, которые мы определяем как отличительные для конкурентного потенциала торговой организации: коммерческой, технологической, коммуникационно-имиджевой, потребительской (рис. 2).

В порядке пояснения к рисунку заметим, что структурные компоненты конкурентного потенциала торговой организации распределены по функционально близким к ним проекциям системы сбалансированных показателей,

а ключевые компетенции организации, соответствующие «традиционным» и дополненным проекциям системы, выделены нами, исходя из целевой направленности реализации компетенций, – на развитие конкурентного потенциала.



Рис. 2. «Традиционные» и дополненные проекции системы сбалансированных показателей по структурным компонентам конкурентного потенциала торговой организации, опосредуемые ее ключевыми компетенциями

Особо следует подчеркнуть дуальный характер взаимосвязи ключевых компетенций торговой организации в «традиционных» и дополненных проекциях системы сбалансированных показателей. Это обусловлено тем, что, например, профессионализм работников (компетенция в «традиционной» проекции «обучение и развитие») является предпосылкой для формирования компетенции «человеческий капитал организации, ее позитивный имидж и эффективные коммуникации» (в дополненной проекции, в коммуникационно-имиджевой компоненте конкурентного потенциала торговой организации).

С одной стороны, чем выше профессиональный уровень работников, тем выше совокупный человеческий капитал организации. С другой стороны, работники являются носителями имиджа торговой организации и трансляторами коммуникаций, адресованных потребителям и другим субъектам институциональной среды потребительского рынка (во внешней среде), а также другим работникам в рамках их трудового взаимодействия (во внутриорганизационной среде).

Поэтому, чем более полно работники будут использовать свои про-

фессиональные знания и умения, тем большее влияние их профессионализм окажет на позитивный имидж торговой организации и эффективность коммуникаций.

Аналогичным образом можно аргументировать взаимосвязи между другими ключевыми компетенциями торговой организации в остальных «традиционных» и дополненных проекциях системы сбалансированных показателей, если исходить из задачи развития компетенций.

Выше нами уже акцентировалось внимание на том, что согласно принятой методологии системы сбалансированных показателей, решение указанной задачи обеспечивается посредством построения и использования системы показателей, позволяющих сбалансировать краткосрочные и долгосрочные стратегические цели, финансовые и немонетарные параметры, основные и вспомогательные направления хозяйственной деятельности организации.

Практическая значимость системы сбалансированных показателей лежит в плоскости проблемы измеримости результатов по достижению стратегических целей организации, а основной принцип данной системы гласит: «управлять можно только тем, что можно измерить».

Отсюда следует, что показатели, включаемые в систему сбалансированных показателей, должны быть количественно измеримыми и их следует конструировать одновременно с формированием состава стратегических целей развития ключевых компетенций.

В предлагаемом нами варианте состава целей и показателей развития ключевых компетенций они отвечают расширенному представлению структуры системы сбалансированных показателей, дополненной за счет структурных компонент конкурентного потенциала торговой организации (табл. 1).

Таблица 1

Цели и показатели развития ключевых компетенций торговой организации для развития ее конкурентного потенциала (в проекциях системы сбалансированных показателей)

Проекции (перспективы)	Цели развития ключевых компетенций организации	Показатели развития ключевых компетенций организации
Финансы	Рост рыночной стоимости организации. Рост инвестированного капитала в развитии материально-технической базы организации.	Добавленная экономическая стоимость организации. Добавленная рыночная стоимость организации. Коэффициент Q-Тобина. Чистая прибыль. Стоимость капитала. Доходность капитала. Стоимость инвестированного капитала. Рыночная стоимость дебиторской задолженности. Восстановительная стоимость материальных активов организации.

Продолжение табл. 1

Проекции (перспективы)	Цели развития ключевых компетенций организации	Показатели развития ключевых компетенций организации
Коммерческая компонента конкурентного потенциала организации	Рост конкурентоспособности организации. Увеличение занимаемой доли целевого потребительского рынка.	Темп роста выручки и прибыли от продаж. Темп роста рентабельности продаж. Темп снижения уровня коммерческих расходов к выручке от продаж.
Внутренние бизнес-процессы	Гармонизация внутренних бизнес-процессов организации (торгово-технологических).	Оборачиваемость капитала организации. Совокупные затраты по содержанию и использованию ресурсов организации. Совокупная отдача затрат потребленных ресурсов организации.
Технологическая компонента конкурентного потенциала организации	Обеспечение соответствия динамики и вектора развития внутренних бизнес-процессов стратегической цели развития конкурентного потенциала организации.	Ускорение оборачиваемости товарных запасов. Темп снижения себестоимости продаж. Ускорение операционного и финансового циклов. Относительная экономия ресурсов.
Обучение и развитие	Рост управленческого и трудового потенциала организации.	Производительность труда. Кoeffициенты оборота кадров по приему и выбытию. Уровень закрепляемости кадров. Профессионально-квалификационная, половозрастная, образовательная структура работников. Удельный вес работников аппарата управления в общей численности работников организации. Стоимость содержания и использования трудовых ресурсов.
Коммуникационно-имиджевая компонента конкурентного потенциала организации	Рост человеческого капитала организации и эффективности его использования. Укрепление позитивного имиджа и повышение деловой репутации организации. Развитие партнерских взаимоотношений внутри организации и за ее пределами.	Темп роста инвестиций в развитие человеческого капитала организации и профессиональное развитие работников. Увеличение коэффицента опережения темпа роста производительности труда над темпом роста заработной платы. Темп роста образовательного и профессионального уровня работников. Рост коэффицента закрепления работников в организации. Рост эффекта от произведенных затрат на коммуникации с внешней средой. Темп роста затрат на поддержку имиджа и бренда организации.

Проекции (перспективы)	Цели развития ключевых компетенций организации	Показатели развития ключевых компетенций организации
Клиенты	Обеспечение стабильности целевого потребительского контингента.	Численность потребителей, имеющих накопительные и бонусные карты организации. Средний размер покупки (по товарному чеку) за одно посещение организации. Объем оказанных дополнительных услуг потребителям.
Потребительская компонента конкурентного потенциала организации	Персонализация торгового обслуживания Рост потребительской удовлетворенности организацией и торговым обслуживанием.	Темп роста числа постоянных потребителей (по числу оформленных бонусных и накопительных карт организации). Темп роста среднего размера покупки за одно посещение организации. Темп роста объема оказанных дополнительных услуг потребителям.

Подчеркнем, что включенные в таблицу показатели в «традиционных» проекциях системы сбалансированных показателей характеризуют ключевые компетенции торговой организации в статическом аспекте, а в дополненных проекциях (по структурным компонентам конкурентного потенциала) – в динамическом аспекте, для чего использованы показатели наших авторских методик исследования конкурентного потенциала [9].

Аналогичным образом, реализуя принцип обоснованного дополнения структуры системы сбалансированных показателей за счет структурных компонент конкурентного потенциала торговой организации (коммерческой, технологической, коммуникационно-имиджевой, потребительской), нами определены задачи и инициативы развития ключевых компетенций (табл. 2).

Мы допускаем, что наполняющие целей, показателей, задач и инициатив могут быть представлены и иным составом. В нашем варианте их формирования мы исходили из поставленной задачи сбалансированного развития ключевых компетенций торговой организации, предполагая, что ее решение обеспечит возможность адекватного сбалансированного развития конкурентного потенциала организации в его особых структурных компонентах, обусловливаемых спецификой функциональной торговой деятельности.

Поскольку показатели модели являются реальными с точки зрения доступности информации для их расчетов, мы считаем, что она найдет свое применение в управленческой практике торговых организаций.

Таблица 2

Задачи и инициативы развития ключевых компетенций торговой организации для развития ее конкурентного потенциала (в проекциях системы сбалансированных показателей)

Проекции (перспективы)	Задачи развития ключевых компетенций организации	Инициативы развития ключевых компетенций организации
Финансы	Генерирование экономической и рыночной стоимости организации. Инвестирование финансовых средств в капитал организации.	Корректировка экономической политики в направлении реализации резервов роста чистой прибыли и доходности капитала организации. Мониторинг состояния платежно-расчетной дисциплины (особенно в части дебиторской задолженности). Разработка и реализация инвестиционных программ, проектов, ориентированных на развитие материально-технической базы организации.
Коммерческая компонента конкурентного потенциала организации	Обеспечение устойчивого роста прибыли и рентабельности продаж. Оптимизация коммерческих расходов и их ревизия на предмет экономической целесообразности.	Совершенствование торгово-закупочной политики организации. Расширение границ целевого потребительского рынка. Корректировка ценовой и ассортиментной политик организации.
Внутренние бизнес-процессы	Организация согласованности внутренних бизнес-процессов (торгово-технологических).	Совершенствование торгово-технологических процессов. Корректировка ресурсной политики.
Технологическая компонента конкурентного потенциала организации	Повышение эффективности использования ресурсов организации. Обеспечение интенсивного типа динамики ресурсной базы конкурентного потенциала организации.	Внедрение инновационных торговых технологий, новых форм, методов и способов продаж. Расширение номенклатуры сопутствующих продаж товаров услуг, в том числе до- и послепродажных. Внедрение ресурсосберегающих технологий.
Коммуникационно-имиджевая компонента конкурентного потенциала организации	Наращивание индивидуальных профессиональных и управленческих компетенций работников. Формирование личности работника как носителя имиджа и репутации организации. Поддержка бренда организации. Эффективное коммуникационное и информационное взаимодействие работников внутри организации и за ее пределами с субъектами внешней среды.	Разработка программ профессионального развития работников, планов индивидуального карьерного роста. Формирование управленческого резерва. Поддержка и укрепление организационной культуры. Создание целостной системы единых трудовых ценностей и традиций. Разработка и реализация программ по стимулированию работников за поддержку имиджа и репутации организации. Разработка и реализация эффективных систем внутренних и внешних взаимоотношений работников. Совершенствование коммуникационной и информационной политики организации.

Проекции (перспективы)	Задачи развития ключевых компетенций организации	Инициативы развития ключевых компетенций организации
Обучение и развитие	Эффективное использование трудовых ресурсов. Оптимизация затрат на содержание и использование трудовых ресурсов.	Совершенствование кадровой политики организации. Корректировка систем оплаты труда и стимулирования работников.
Клиенты	Идентификация организации потребителями в ряду конкурирующих торговых предложений.	Реализация маркетинговых акций по привлечению новых потребителей, увеличению частоты посещения организации и стимулированию продаж.
Потребительская компонента конкурентного потенциала организации	Формирование устойчивой потребительской лояльности, доверия и приверженности к организации.	Разработка и реализация программ укрепления потребительской лояльности, доверия и приверженности. Внедрение персонифицированного учета потребностей потребителей. Организация персонифицированного торгового обслуживания потребителей.

#### Список источников

- Каплан Р., Нортон Д. *Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты*. Москва, Олимп-Бизнес, 2004. 512 с.
- Клименко О.И., Оберемко В.В. Критерии и методы проведения комплексной оценки конкурентоспособности организации и их совершенствование. *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*, 2013, no. 4 (48), с. 188-193.
- Клименко О.И. Результаты анализа факторов занятости населения в торговом секторе экономики России. *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*, 2013, no. 4 (48), с. 43-55.
- Ойнер О.К. *Управление результативностью маркетинга*. Москва, Юрайт, 2012. 343 с.
- Ольве Н., Рой Ж., Ветер М. *Оценка эффективности деятельности компании: практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей*. Пер. с англ. Москва, Ид «Вильямс», 2003. 304 с.
- Рыжова В.В., Петров В.В. *Экономическое управление организацией*. Москва, ИНФРА-М, 2014. 248 с.
- Семененко С.В. Методические аспекты формирования и управления конкурентным потенциалом организации. *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*, 2012, no. 2 (42), с. 121-129.
- Семененко С.В., Клименко О.И. *Теория и методология исследования конкурентного потенциала торговой организации: монография*. Белгород, Изд-во Белгородского университета кооперации, экономики и права, 2013. 224 с.
- Семененко С.В. *Исследование конкурентного потенциала торговой организации: методологические основы и методическое обеспечение: монография*. Белгород, Изд-во Белгородского университета кооперации, экономики и права, 2014. 187 с.
- Тарасова Т.Ф., Шлаканева В.А. Изучение маркетинговой среды как инструмент ведения конкурентной борьбы. *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*, 2010, no. 3 (35), с. 36-41.
- Теплов В.И., Семененко С.В. К проблеме развития категориального аппарата конкурентного потенциала торговой организации. *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*, 2013, no. 4 (48), с. 5-15.

12. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием. *Проблемы теории и практики управления*, 2004, no. 4. Доступно: [http://www.ptpu.ru/issues/4\\_00/contents.htm](http://www.ptpu.ru/issues/4_00/contents.htm). (дата обращения: 12.03.2014)

13. Шкардун В.Д. *Маркетинговые осно-*

*вы стратегического планирования: теория, методология, практика: монография*. Москва: Дело, 2005. 376 с.

14. *Экономический анализ в торговых организациях*, под ред. О.В. Медведевой. Ростов-на-Дону, Феникс, 2010. 376 с.



---

## THE MODEL OF BALANCE DEVELOPING OF KEY COMPETENCIES IN TRADE ORGANIZATIONS

---

**Semenenko Sergei Viktorovich**<sup>1</sup>, Cand. Sc. (Eng.), Prof.  
**Klimenko Olga Ivanovna**<sup>2</sup>, Dr. Sc. (Econ.), Prof.

<sup>1</sup>Voronezh Institute of Cooperation (branch) of Autonomous Non-Commercial organization of Higher Professional Education «Belgorod University of Cooperation, Economics and Law», Kosmonavtov st., 16, Voronezh, Russia, 394038; e-mail: director@vipk.ru

<sup>2</sup>Institute of Economic Challenge and Cooperation of Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Sadovaia st., 116a, Belgorod, Russia, 308023; e-mail: institute@bukep.ru

The article gives the authors' model of balanced development of key competencies in trade organizations, formed in interacting functional spheres in trade. The methodological basis of the model is the system of balanced data with expansion of its aims, indices, tasks and initiatives with structural components of competitive potential of trade organizations: commercial, technological, communicative-image, consumer.

**Keywords:** organization key competencies, balanced development, competitive potential of trade organization.

### References

1. Kaplan R., Norton D. *Strategicheskie karty. Transformatsiia nematerial'nykh aktivov v material'nye rezul'taty*. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2004. 512 p.
2. Klimenko O.I., Oberemko V.V. Kriterii i metody provedeniia kompleksnoi otsenki konkurentosposobnosti organizatsii i ikh sovershenstvovanie. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava*, 2013, no. 4 (48), pp. 188-193.
3. Klimenko O.I. Rezul'taty analiza faktorov zaniatosti naseleniia v torgovom sektore ekonomiki Rossii. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava*, 2013, no. 4 (48), pp. 43-55.
4. Oiner O.K. *Upravlenie rezul'tativnost'iu marketinga*. Moscow, Iurait Publ., 2012. 343 p.
5. Ol've N., Roi Zh., Veter M. *Otsenka effektivnosti deiatel'nosti kompanii: Prakticheskoe rukovodstvo po ispol'zovaniiu sbalansirovannoi sistemy pokazatelei*. Mocsow, Vil'iams Publ., 2003. 304 p.
6. Ryzhova V.V., Petrov V.V. *Ekonomicheskoe upravlenie organizatsiei*. Moscow, INFRA-M Publ., 2014. 248 p.
7. Semenenko S.V. Metodicheskie aspekty formirovaniia i upravleniia konkurentnym potentsialom organizatsii. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava*, 2012, no. 2 (42), pp. 121-129.
8. Semenenko S.V., Klimenko O.I. *Teoriia i metodologiia issledovaniia konkurentnogo potentsiala torgovoi organizatsii*. Belgorod, Belgorod univ. of Cooperation, Economics and Law Publ., 2013. 224 p.
9. Semenenko S.V. *Issledovanie konkurentnogo potentsiala torgovoi organizatsii: metodologicheskie osnovy i metodicheskoe obespechenie*. Belgorod, Belgorod univ. of Cooperation, Economics and Law Publ., 2014. 187 p.
10. Tarasova T.F., Shlakaneva V.A. Izu-

chenie marketingovoi sredy kak instrument vedeniia konkurentnoi bor'by. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava*, 2010, no. 3 (35), pp. 36-41.

11. Teplov V.I., Semenenko S.V. K probleme razvitiia kategorial'nogo apparata konkurentnogo potentsiala trgovoi organizatsii. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava*, 2013, no. 4 (48), pp. 5-15.

12. Khorvat P. Sbalansirovannaia sistema pokazatelei kak sredstvo upravleniia

predpriiatiiem. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*, 2004, no. 4. Available at: [http://www.ptpu.ru/issues/4\\_00/contents.htm](http://www.ptpu.ru/issues/4_00/contents.htm). (access data: 12.04.2014)

13. Shkardun V.D. *Marketingovye osnovy strategicheskogo planirovaniia: teoriia, metodologiya, praktika*. Moscow, Delo Publ., 2005. 376 p.

14. Medvedeva O.V. (ed.) *Ekonomicheskii analiz v trgovykh organizatsiakh*. Rostov-na-Donu, Feniks Publ., 2010. 376 p.