

УДК 005.336.4

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПУТЕМ РАЗВИТИЯ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Валиева А.Р.

Студент,

Уфимский университет науки и технологий,

Уфа, Россия

Янгирова Е.И.

Д.э.н., профессор,

Уфимский университет науки и технологий,

Уфа, Россия

Аннотация. В статье рассматривается проблема снижающейся конкурентоспособности российских организаций на фоне технологических и институциональных проблем, возникающая из-за отсутствия стратегического акцента на управление ключевыми компетенциями. Исследуется теоретическая эволюция ключевых компетенций как нематериальных активов и приводятся примеры реализации моделей, основанных на компетенциях, в российских корпорациях. Обоснована необходимость адаптации методов развития компетенций для средних организаций, предлагается алгоритм для разработки и оценки как индивидуальных, так и корпоративных структур компетенции, установлена взаимосвязь между развитием персонала и устойчивыми стратегическими преимуществами бизнеса.

Ключевые слова: ключевые компетенции, конкурентоспособность, управление персоналом, организационное развитие, корпоративная подготовка, человеческий капитал

MANAGING COMPETITIVENESS BY DEVELOPING CORE COMPETENCIES

Valieva A.R.

Student,

Ufa University of Science and Technology,

Ufa, Russia

Yangirova E.I.

Grand PhD, Professor,

Ufa University of Science and Technology,

Ufa, Russia

Annotation. The article considers the problem of declining competitiveness of Russian organizations against the background of technological and institutional problems, arising from the lack of strategic focus on management of key competences. The theoretical evolution of key competences as intangible assets is examined and examples of implementation of competence-based models in Russian corporations are given. The necessity of adaptation of competence development methods for medium-sized organizations is justified, an algorithm for developing and evaluating both individual and corporate competence structures is proposed, The relationship between staff development and sustainable strategic business benefits has been established.

Keywords: key competences, competitiveness, personnel management, organizational development, corporate training, human capital

Вопрос конкурентоспособности давно вышел за рамки сугубо экономических показателей — маржи, доли рынка или объёма продаж. Сегодня решающим оказывается не то, что производит компания, а то, что она умеет. И речь идёт не об умении конкретных сотрудников нажимать на кнопки или оформлять документы. Ключевые компетенции — это совокупность организационных способностей, управляемых навыков, культурных и поведенческих установок, благодаря которым компания способна

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

адаптироваться, создавать новое, масштабироваться. Именно они становятся нематериальными, но критическими активами бизнеса. Однако в российских реалиях этот ресурс часто игнорируется либо редуцируется до перечня "универсальных навыков", не связанных с реальной бизнес-стратегией.

Показателен пример: согласно исследованию [6], только около 25% российских компаний выстраивают внутренние модели компетенций, напрямую соотнося их с корпоративными задачами. Остальные, как правило, ограничиваются формальными программами повышения квалификации, не измеряя реального эффекта. В итоге организация тратит деньги на обучение, но не получает отдачи в виде роста производительности, инновационности или клиентской ценности. Эта нестыковка — симптом глубинной проблемы: отсутствие системного подхода к развитию человеческого капитала как стратегического ресурса.

Особенно остро ситуация проявляется в компаниях, переживающих цифровую трансформацию. Когда процессы автоматизируются, решения становятся алгоритмическими, а продукт — цифровым, компетенции сотрудников и руководителей становятся ключевым мостом между технологией и её эффективным применением. Но здесь и обнаруживается парадокс: ИТ-инфраструктура обновляется, а компетентностная база остаётся на уровне конца 2000-х. Компании стараются «догнать» технологии, не понимая, что человеческий ресурс требует таких же инвестиций и стратегического видения.

Примечательно, что в отличие от российских реалий, ведущие международные компании рассматривают компетенции как долгосрочный актив. AT&T в рамках программы «Future Ready» инвестировала около \$1 млрд в переквалификацию сотрудников, связывая индивидуальные траектории роста с технологическим развитием всей компании [4]. В General Electric и IBM внутренние академии используют ИИ для персонализации обучения и прогнозирования карьерных маршрутов. Такой подход позволяет не просто

воспроизводить компетенции, а адаптировать их к изменяющимся бизнес-условиям.

В России подобные кейсы единичны. Сбер, Яндекс, Ростех внедряют собственные корпоративные университеты, но даже в этих корпорациях компетентностные модели не всегда становятся драйвером продуктовой стратегии, оставаясь инструментом удержания персонала, а не роста [6]. Это означает, что даже среди флагманов ещё не выработан массовый управленческий рефлекс: смотреть на компетенции как на рычаг конкурентоспособности, а не как на HR-инструмент.

В условиях нестабильного рынка и растущей неопределённости это упущение приобретает особую цену. Компании, не способные быстро адаптироваться через компетенции, теряют не только прибыль, но и саму способность к выживанию. А значит, вопрос трансформации отношения к компетенциям — это не внутренняя задача HR-департаментов, а часть национальной повестки технологического и организационного развития.

Идея ключевых компетенций как уникального ресурса, не подлежащего легкому копированию, получила теоретическое оформление в 1990-е годы благодаря работам Г. Хэмела и К.К. Прахалада. Они определили их как совокупность взаимодополняющих навыков, знаний и процессов, обеспечивающих устойчивое конкурентное преимущество. Сегодня эта концепция получила развитие, особенно в связи с переходом к экономике знаний и ускорением технологических циклов.

В российской научной традиции наблюдается стремление к адаптации этих моделей, однако до сих пор нет единой классификации. В одних работах под ключевыми компетенциями понимаются «навыки, необходимые на всех уровнях организации» [1], в других — «стратегически значимые способности, недоступные для конкурентов» [3]. Это разнообразие понятий усложняет внедрение компетентностного управления, особенно в малом и среднем бизнесе, где отсутствует доступ к развитым HR-инструментам.

Тем не менее, можно выделить устойчивое ядро современных представлений о ключевых компетенциях. По результатам анализа [2], к ним относят:

- цифровую и информационную грамотность;
- способность к обучению и саморазвитию;
- эмоциональный интеллект;
- адаптивность к изменениям;
- креативность и системное мышление;
- кросскультурную и межатраслевую коммуникацию.

Смысл этих компетенций в том, что они позволяют не просто выполнять задачи, а действовать в условиях неопределённости, трансформировать цели и самостоятельно проектировать решения. Например, эмоциональный интеллект становится критически важным для управленцев, работающих с многонациональными распределёнными командами, а цифровая грамотность — для любого сотрудника, взаимодействующего с ИИ-системами.

Что особенно важно — эти компетенции не являются статичными. Они развиваются, адаптируются и во многом зависят от культурной и организационной среды. Исследование [2] подчёркивает, что модель компетенций не может быть универсальной: она должна быть вшита в структуру целей, ценностей и бизнес-архитектуры конкретной компании. Более того, попытки заимствовать модели типа SHL или McBer без адаптации нередко приводят к конфликту с внутренними процессами и сопротивлению сотрудников.

Практика показывает, что эффективнее работают модели, разработанные "с нуля" на основе интервью, наблюдений и анализа ключевых ситуаций внутри самой компании. Именно такой подход применили в Самарском государственном экономическом университете при разработке структуры компетенций для предприятий строительной отрасли [2]. Вместо абстрактных категорий использовались поведенческие индикаторы, привязанные к Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

конкретным бизнес-сценариям. Это позволило построить систему оценки, в которой компетенция не абстрактна, а измерима — через действия, решения, результаты.

Компетенции становятся своеобразной архитектурой поведения, задающей траекторию не только отдельного сотрудника, но и всей организации. А в условиях дефицита ресурсов, санкционного давления и ограниченного доступа к технологиям это может оказаться решающим. Компетенции — это не то, что декларируется в уставе компании. Это то, что проявляется в действиях, когда ситуация выходит за рамки плана. И чем раньше организации научатся это видеть, измерять и развивать — тем больше у них шансов выстоять.

Когда разговор заходит о развитии компетенций в российских компаниях, чаще всего приводятся примеры из крупнейших корпораций, обладающих ресурсами для создания собственных образовательных экосистем. Эти кейсы действительно важны, потому что они показывают — даже в условиях бюрократической инерции и ограниченного доступа к технологиям можно выстроить эффективную модель трансформации человеческого капитала.

Сбер в этом отношении задаёт высокий стандарт. Внутренний корпоративный университет давно перестал быть витриной: это полноценная платформа, выстраивающая индивидуальные маршруты развития сотрудников. В обучающих программах используются ИИ-модули, цифровая аналитика, геймификация, а оценка результатов привязана к бизнес-показателям. Более того, банк активно продвигает концепцию «обучения в потоке работы», когда микрокурсы встроены в повседневные рабочие процессы [4]. Это позволяет сотруднику не «отвлекаться на развитие», а воспринимать обучение как естественную часть профессиональной деятельности.

Яндекс пошёл другим путём — ставка сделана на обязательность. Каждый сотрудник, независимо от должности, обязан ежемесячно проходить внутренние курсы. Формальные показатели здесь сочетаются с чёткой ИТ-Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

инфраструктурой: отслеживаются прогресс, вовлечённость, компетентностные провалы. Компания делает акцент на гибких навыках — коммуникации, критическом мышлении, цифровом этикете. Как показал COVID-период, такая система обеспечивает высокую адаптацию сотрудников к удалённым и смешанным форматам работы, не снижая продуктивности команд [4].

В Ростехе модель развития компетенций базируется на сочетании корпоративной Академии, наставничества и краткосрочных специализированных программ. Обучение организовано в гибридном формате: внешние эксперты дополняют внутреннюю экспертизу. В фокусе — технические и управленческие компетенции, необходимые для реализации проектов в ОПК и высокотехнологичных кластерах. Важно, что у корпорации есть внутренняя система оценки эффективности обучения, связанная с результатами проектов и карьерными траекториями сотрудников [5].

Объединяет эти компании одно: развитие компетенций у них не является реакцией на кадровый кризис — это встроенная часть стратегии. Они не «улучшают персонал», когда возникает необходимость, а системно формируют то, что называют «организационной мускулатурой». Причём делают это не по западным лекалам, а с учётом отечественных реалий, где высокий уровень неопределённости, кадровая текучесть и слабая академическая база требуют иных управленческих решений.

Однако распространение этих практик за пределы крупного бизнеса остаётся ограниченным. Причина проста: большинство организаций не видят в компетенциях экономической ценности. Вопреки логике, именно средний бизнес, нуждающийся в устойчивости и инновациях, игнорирует управление компетенциями. Это не вина — это следствие управленческого голода, отсутствия культуры анализа и долгосрочного планирования. Но это и шанс. Те, кто сегодня начнут мыслить стратегически, завтра получают преимущества, недоступные тем, кто всё ещё считает, что обучение — это затратная статья бюджета.

Многие компании из второго эшелона, особенно в регионах, убеждены: модели управления компетенциями — это для «корпораций с миллиардными бюджетами». У этого мифа есть последствия: отсутствие инвестиций в развитие персонала, высокая текучка кадров, провал при попытке масштабирования. Однако парадокс заключается в том, что именно таким компаниям жизненно необходимы простые, но рабочие системы управления знаниями и навыками. Не через громкие платформы, а через встроенные в бизнес-процессы инструменты.

Первый шаг — провести внутреннюю диагностику. Что именно делает вашу компанию уникальной? В чём её отличие от конкурентов — не по продукту, а по способу работы? Именно в ответах на эти вопросы рождается карта ключевых компетенций. Не нужно собирать «универсальные навыки» с HR-сайтов — они оторваны от реальности. Лучше сделать серию глубинных интервью с менеджерами, которые действительно двигают процессы. Именно они способны описать те поведенческие паттерны и типы решений, которые дают результат. На основе этого материала можно выстроить простую матрицу компетенций, разделив их на базовые, управленческие и стратегические [3][2].

Далее — переход к системной оценке. Даже если нет ресурсов на внедрение цифровых решений, можно использовать классические методы: самооценка, оценка 360°, интервью по компетенциям. Главное — ввести ритмичность и измеримость. Если сотрудник знает, что его рост отслеживается не формально, а через реальные действия и результаты — мотивация усиливается. Важно связать это с карьерными решениями: продвижение, премии, участие в проектах.

Отдельно стоит сказать о партнёрстве с внешними образовательными площадками. Сегодня даже небольшая организация может подписать корпоративный доступ к платформам Skillbox, Coursera, Stepik или приглашать локальных бизнес-экспертов для проведения мастер-классов. Такой подход дешевле, чем разработка собственных курсов, но способен давать быстрый

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

эффект, особенно если объединяется с внутренними практиками рефлексии и наставничества [5][2].

Наконец, нужно признать: без вовлечённости собственников или топ-менеджеров ничего не сработает. Компетенции не развиваются снизу — они требуют управленческой воли. И если собственник не понимает, зачем это нужно, никакой HR-специалист не вытащит систему. Однако как только у команды появляется доверие к обучению как к ресурсу, ситуация меняется. Люди начинают расти — и вместе с ними растёт организация.

Скептики любят говорить, что «люди всё равно уходят, зачем их учить». Это мышление в стиле 90-х. В 2020-х выигрывают те, кто учит быстрее, кто масштабирует знания, кто умеет гибко реагировать на вызовы. И в этом смысле развитие компетенций — не бонус, а условие выживания. Именно от способности видеть в сотруднике не исполнителя, а носителя уникального потенциала, и зависит, кто останется в рынке, а кто растворится в статистике.

Библиографический список:

1. Болдырева Н. В., Болдырева Н. П. Ключевые компетенции в современных условиях // Вестник евразийской науки. – 2022. – Т. 14, № 2. – С. 9. – EDN AMOSAA.

2. Гущина О. С., Малышева Е. А. Ключевые компетенции сотрудников как фактор конкурентоспособности организации // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2020. – № 1-1. – С. 298–302. – EDN QPZWTK.

3. Долотов К. А. Компетентностный подход к развитию руководителей // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 6. – С. 589–592. – EDN OAWKWU.

4. Ковалев Н. О. Корпоративное образование: модели, применяемые компаниями-лидерами // Современная высшая школа: инновационный аспект. – 2024. – Т. 16, № 2(64). – С. 34–41. – EDN BQQMUR.

5. Мишурова И. В. Управление компетенциями персонала как фактор конкурентоспособности компании // Вестник Академии знаний. – 2020. – № 37(2). – С. 199–205. – DOI 10.24411/2304-6139-2020-10165. – EDN WRAYJN.

6. Перевозникова Е. В., Климова П. А. Потенциал ключевых компетенций предприятия // Вести Автомобильно-дорожного института. – 2023. – № 3(46). – С. 72–78. – EDN NYZSRO.

Оригинальность 80%