

УДК 338.24

## Методический инструментарий формирования ключевых компетенций при управлении государственными закупками

А. В. Орлюк<sup>1</sup> ✉

<sup>1</sup> Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова  
ул. Сретенка 28, г. Москва 107045, Российская Федерация

✉ e-mail: reandm@rambler.ru

### Резюме

**Актуальность** исследования определяется необходимостью постоянного совершенствования методического инструментария идентификации ключевых компетенций отдельных процессов, в частности процесса управления государственными закупками. Данный подход позволит одновременно учитывать как индивидуальные, так и организационные компетенции и отличается многоаспектным использованием инструментария компетентностного менеджмента, такого как профили, матрица, модели ключевых компетенций. В рамках исследования нами предлагается использовать дефиницию «ключевые компетенции» применительно к процессу управления в системе государственных закупок.

**Целью** исследования является разработка авторского подхода к формированию методического инструментария идентификации ключевых компетенций при управлении государственными закупками.

**Задачи.** Достижение поставленной цели предопределило решение следующих задач: разработка схемы формирования ключевых компетенций на основе системы сходных компетенций; исследование инструментов формирования ключевых компетенций и разработка технологии их выявления при анализе процесса управления госзакупками.

**Методология.** Основой исследования являются методы монографического анализа, методы анализа и синтеза и историко-логический подход, а также другие общенаучные и специфические методы и приемы.

**Результаты.** К полученным результатам целесообразно отнести разработанную автором систему ключевых компетенций, представляющую собой комплекс элементов, взаимосвязанных и взаимодействующих для достижения устойчивого конкурентного преимущества и синергетического эффекта, а также предложенную методику формирования ключевых компетенций при управлении процессом госзакупок, включающую четыре этапа исследовательского процесса: этап идентификации, этап разработки, этап оценки и этап углубления (развития) ключевых компетенций.

**Выводы.** В заключение сделаны выводы о том, что ключевые компетенции, в отличие от потенциальных, будут содействовать эффективной реализации процесса управления государственными закупками.

**Ключевые слова:** государственные закупки; ключевые компетенции; компетентностный подход; стратегическое управление.

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Для цитирования:** Орлюк А. В. Методический инструментарий формирования ключевых компетенций при управлении государственными закупками // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2021. Т. 11, № 3. С. 271–280.

Поступила в редакцию 05.03.2021

Принята к публикации 02.04.2021

Опубликована 30.06.2021

© Орлюк А. В., 2021

## Methodological Tools for the Formation of Key Competencies in Public Procurement Management

Aleksandr V. Orlyuk<sup>1</sup> ✉

<sup>1</sup> Moscow City University of Management of the Moscow Government named after Yu. M. Luzhkova  
28 Sretenka st., Moscow 107045, Russian Federation

✉ e-mail: reandm@rambler.ru

### Abstract

**The relevance** of the study is determined by the need to constantly improve the methodological tools for identifying key competencies of individual processes, in particular, the public procurement management process. This approach will simultaneously take into account both individual and organizational competencies and is distinguished by the multifaceted use of competence management tools, such as profiles, matrix, models of key competencies, i.e. we propose to use the definition of "core competencies" in relation to the management process in the public procurement system.

**The purpose** of the study is to develop the author's approach to the formation of methodological tools for identifying key competencies in public procurement management.

**Objectives.** Achievement of this goal predetermined the solution of the following objectives: development of a scheme for the formation of key competencies based on a system of similar competencies; research of tools for the formation of key competencies and development of technology for identifying key competencies.

**Methodology.** The research is based on the methods of monographic analysis, methods of analysis and synthesis and the historical-logical approach, as well as other general scientific and specific methods and techniques.

**Results.** The obtained results should include the system of key competencies developed by the author, which is a complex of elements interconnected and interacting to achieve sustainable competitive advantage and synergistic effect, as well as the proposed methodology for the formation of key competencies in managing the public procurement process, which includes four stages of the research process: identification stage, stage development, assessment stage and stage of deepening (development) of key competencies.

**Conclusions.** In conclusion, it is concluded that key competencies, as opposed to potential ones, will contribute to the effective implementation of the public procurement management process.

**Keywords:** public procurement; key competencies; competence-based approach; strategic management.

**Conflict of interest:** In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

**For citation:** Orlyuk A. V. Methodological Tools for the Formation of Key Competencies in Public Procurement Management. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2021; 11(3): 271–280. (In Russ.)

Received 05.03.2021

Accepted 02.04.2021

Published 30.06.2021

\*\*\*

### Введение

Несмотря на то, что в настоящий момент все большее число экономистов в области стратегического менеджмента выделяют ключевые компетенции как основу стратегического развития [1], практическое использование компетентностной концепции существенно ограничено из-за отсутствия унифицированных формализованных инструментов и методик.

Отметим, что создание ключевых компетенций целесообразно не только

для организаций, но в первую очередь и для персонала, что особенно актуально и в рамках решения такой стратегической задачи, как управление государственными закупками. Основная цель создания последних компетенций – это обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ того или иного процесса, организации или продукта.

В экономической литературе исследователи в большей степени акцентируют внимание на ключевых компетенциях как

основном источнике конкурентных преимуществ. При этом взаимосвязь между данными категориями применяется в различных сферах деятельности. Однако основной проблемой при исследовании ключевых компетенций является вопрос их идентификации. Сложность данного процесса связана с тем, что ключевые компетенции являются категорией, которую проблематично определить напрямую и недоступной непосредственному восприятию. При разработке инструментария и методов формирования ключевых компетенций необходимо учитывать и особенности их идентификации. Отметим, что с момента появления работ Г. Хэмела и К. К. Прахалада [2] до сих пор отсутствует универсальный подход к идентификации ключевых компетенций организации. Отдельные экономисты (В. С. Катькало [3], Д. Коллис, С. Монгомери [4] и О. И. Уильямсон [5]) говорят о том, что необходимо проводить операционализацию данного процесса, выделять различные этапы диагностики ключевых компетенций.

Экономисты дискутируют по вопросам выявления соотношений между такими категориями, как ресурсы, возможности организации и ее ключевые компетенции [6], однако стандартного, общепризнанного определения данного термина не существует [7].

Таким образом, основной методической проблемой исследования ключевых компетенций как организаций, так и отдельных процессов является идентификация ключевых компетенций [8; 9].

Подходы различных авторов к идентификации ключевых компетенций компаний могут быть как сходны, так и существенно различаться. Однако все эти подходы имеют определенные сложности с формализацией и зачастую носят субъективный характер. Тем не менее при привлечении группы квалифицированных экспертов для выявления ключевых компетенций субъективизм можно минимизировать.

В качестве методики сбора данных выделяют следующие:

- структурированное интервью – проводят опрос руководителей компаний;
- экспертная оценка, создание фокус-групп – ведущие специалисты и ученые в исследуемой области;
- анализ «рабочего стола» – формирование ключевых компетенций на основе изучения документации (эффективных контрактов, показателей эффективности, должностных инструкций и пр.);
- внешние данные – сравнение с деятельностью и особенностями функционирования конкурирующих организаций.

Таким образом, можно говорить о том, что организации развиваются на основе своих ключевых компетенций, которые следует рассматривать как источник конкурентного преимущества. Ключевые компетенции, которые действительно приводят к конкурентному преимуществу, – это те компетенции, которые встроены в структуру и культуру организации. Следовательно, в более широком смысле ключевые компетенции могут возникать из различных функций внутри организации или процесса, что в конечном итоге приводит к его конкурентным преимуществам.

## Материалы и методы

Для формирования набора компетенций можно использовать так называемые библиотеки компетенций (словари), состоящие из набора компетенций, из которых следует выбирать при разработке структуры компетенций. Сходные компетенции (система компетенций *job family*) описывает ряд различных ролей, выполняющих одинаковую работу. В частности, при анализе индивидуальных компетенций данный подход предоставит сотруднику информацию для карьерного роста и продвижения по службе. Технические и компетенции лидерства позволят сформировать ключевые компетенции организации или процесса (рис. 1).



Рис. 1. Схема формирования ключевых компетенций

Лидерские компетенции связаны с управлением организацией или отделом; технические компетенции создают эффективные механизмы контроля и показывают возможности использования инфокоммуникаций.

Нами рассмотрены отдельные подходы формирования ключевых компе-

тенций и сформирована собственная методика, которую целесообразно использовать в практической деятельности, в частности, при управлении государственными закупками.

На рисунке 2 представлена разработанная визуальная схема формирования ключевых компетенций.



Рис. 2. Среда разработки ключевых компетенций

Анализ подходов к идентификации ключевых компетенций компаний позволил нам понять их ограничения в части практического применения и предложить собственный подход, апробировав его на

примере процесса управления государственными закупками. Данная методика формирования ключевых компетенций объединяет несколько подходов и различных методик (рис. 3).



Рис. 3. Технология выявления ключевых компетенций

### Результаты и их обсуждение

На основе ресурсоориентированной концепции можно сформировать два направления создания источников конкурентного преимущества или ключевых факторов успеха. Во-первых, фирма внутри отрасли может быть неоднородной по отношению к стратегическим ресурсам, которые она контролирует. Во-вторых, модель предполагает, что эти ресурсы не могут быть абсолютно мобильными в разных фирмах, и поэтому гете-

рогенность может быть длительной. Ресурсоориентированная модель фирмы исследует последствия этих двух допущений для анализа источников устойчивого конкурентного преимущества и создание компетенций.

Нами разработан механизм усиления ключевых компетенций (КК), который схематично представлен ниже (рис. 4).

Таким образом, можно отметить, что действительно большинство исследователей делают акцент на компетенциях отдельной личности, а не организации в це-

лом, т. е. экономисты, несмотря на противоречивость понятий, соглашаются, что направленность компетентностного подхода на повышение потенциала субъектов деятельности в большей степени описывают ключевые характеристики знаний, умений и навыки субъектов деятельности. Новым в компетентностном подходе являются его институционализа-

ция и использование для оценки ключевых компетенций в организации компетентностных инструментов, таких как модели ключевых компетенций, профили компетенций, матрицы компетенций, оценка компетенций, а также приоритизация компетенций более широкого профиля – процессных или организационных компетенций.

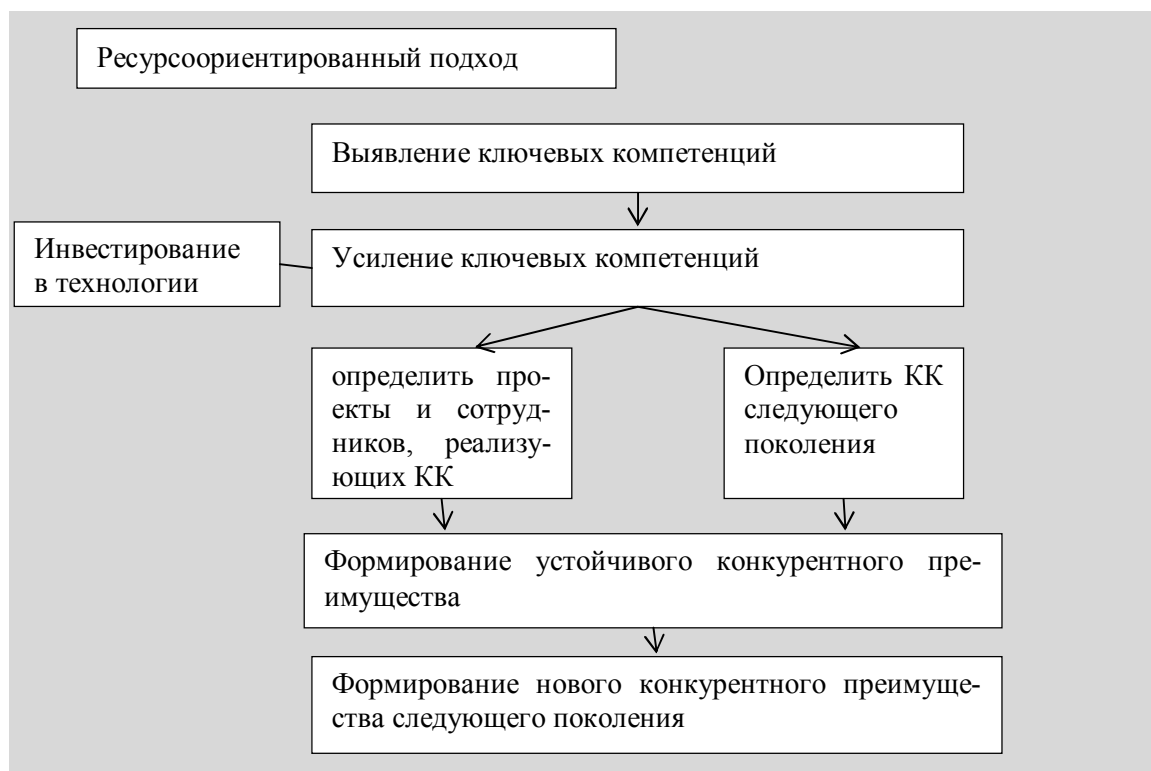


Рис. 4. Механизм усиления ключевых компетенций

Система ключевых компетенций процесса управления госзакупками, с нашей точки зрения, представляет собой комплекс элементов, взаимосвязанных и взаимодействующих для достижения устойчивого конкурентного преимущества и синергетического эффекта, а также выделения критериев развития ключевых компетенций исследуемого процесса (рис. 5).

Таким образом, на рисунке представлена внутренняя составляющая системы формирования ключевых компетенций процесса госзакупок, которая включает отдельные элементы, образующие в ре-

зультате своего взаимодействия и формирования синергетического эффекта ключевые компетенции. Подобная методика формирования ключевых компетенций позволяет решать задачи управления компетенциями на каждом выделяемом этапе: идентификации, разработки, оценки, развития – и соответствует целям стратегического управления процессом госзакупок (рис. 6).

Предложенная методика формирования ключевых компетенций при управлении процессом госзакупок состоит из 4 этапов.



Рис. 5. Система ключевых компетенций процесса госзакупок

Первый этап предполагает идентификацию ключевых компетенций на основе создание набора (библиотеки) потенциальных компетенций в результате формирования и работы специальной экспертной группы. Второй этап, этап разработки ключевых компетенций, включает такие элементы, как формирование системы потенциальных компетенций на основе их дифференциации на три группы (процессные КК, системные КК, индивидуальные КК), выявление соответствия потенциальных компетенций признакам ключевых компетенций и на этой основе сужение исследуемых компетенций, формирование группы ключевых компетенций. Третий этап предполагает оценку ключевых компетенций на основе экономического инструментария, формирование портфеля компетенций и разработку системы на основе матрицы «статус-риск». Итоговый этап включает углубление или развитие ключевых компетенций на основе формирования их профилей, построения карты компетенций, формирования итогового портфеля ключевых компетенций и построения многомерной модели развития компетенций.

Данная методика является универсальной, позволяет формировать ключевые компетенции компании или процесса

и включает помимо этапа непосредственного формирования ключевых компетенций также оценку и дальнейшее развитие ключевых компетенций, что позволит использовать механизм упреждающего управления и прогнозировать развитие ситуации в будущих периодах.

### Выводы

Структура ключевых компетенций представляет собой сложную взаимосвязь методик, инструментов, навыков, технологий в рамках различного функционала (процессного, индивидуального, системного). Поэтому нецелесообразно говорить об одной ключевой компетенции при описании процессов госзакупок. Необходимо рассматривать целостную систему, включающую различные элементы. Подобный подход позволит создать условия для формирования синергетического эффекта и гармонизации отдельных элементов целостного набора ключевых компетенций.

Отметим, что именно ключевые компетенции, в отличие от потенциальных, будут содействовать эффективной реализации процесса или развитию организации. В связи с этим представляется целесообразным выделить факторы, оказывающих влияние на формирование ключевых компетенций.



**Рис. 6.** Методика формирования ключевых компетенций при управлении процессом госзакупок



Таким образом, анализ инструментальной базы формирования ключевых компетенций позволил выявить относительную ограниченность ее применения и сформировать собственный подход с апробацией на реализации процесса управления государственными закупка-

ми. Сформированная авторская методика выявления ключевых компетенций при управлении процессом госзакупок позволит не только регулировать процесс в текущий период, но и реализовать функции упреждающего управления за счет расширения ключевых компетенций.

### Список литературы

1. Hamel G., Prahalad C. K. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994. 327 p.
2. Прахалад К., Фэй Л., Рэнделл Р. Создание ключевых компетенций и их использованию // Курс МВА по стратегическому менеджменту. М.: Альпина Паблшер, 2002. 296 с.
3. Каткало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Издательский дом СПГУ, 2006. 548 с.
4. Коллис Д., Монтгомери С. Корпоративная стратегия: ресурсный подход. М.: Олимп-Бизнес, 2007. 371 с.
5. Уильямсон О. И. Исследования стратегий фирм: возможности концепции механизмов управления и концепции компетенций // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1, № 2. С. 79–114.
6. Ljungquist U. Core competency beyond identification: presentation of a model // *Management Decision*. 2007. N 45 (3). P. 393–402.
7. Mooney A. Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference? // *Journal of Education for Business*. 2007. N 83 (2). P. 110–115.
8. Vertakova Yu., Klevtsova M., Babich T. Identification of the new research areas and development of the existing ones by methods of morphological analysis and synthesis // *Економічний часопис-XXI*. 2016. Т. 157, № 3-4-1. С. 4-7.
9. Вертакова Ю. В., Соколова Ю. И. Формирование поля ключевых компетенций в проектном менеджменте организации на основе анализа современных трансформационных процессов // *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент*. 2020. Т. 10, № 4. С. 37-46.

### References

1. Hamel G., Prahalad C. K. *Competing for the Future*. Boston, Harvard Business School Press, 1994. 327 p.
2. Prahalad K., Faej L., Rendell R. Soznanie klyuchevykh kompetencij i ih ispol'zovanie [Creating key competencies and using them]. *Kurs MVA po strategicheskomu menedzhmentu* [MBA Course on Strategic Management]. Moscow, Al'pina Pabliher, 2002. 596 p.
3. Kat'kalo V. S. Evolyuciya teorii strategicheskogo upravleniya [The evolution of strategic management theory]. St. Petersburg, Publishing House of SPSU, 2006. 548 p.
4. Kollis D., Montgomeri S. Korporativnaya strategiya: resursnyj podhod [Corporate strategy: a resource approach]. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2007. 371 p.
5. Uil'yamson O. I. Issledovaniya strategij firm: vozmozhnosti koncepcii mekhanizmov upravleniya i koncepcii kompetencij [Firm Strategy Research: Opportunities for Management And Competence Concepts]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta = Russian Journal of Management*, 2003, vol. 1, no. 2, pp. 79–114.
6. Ljungquist U. Core competency beyond identification: presentation of a model. *Management Decision*, 2007, no. 45 (3), pp. 393–402.

7. Mooney A. Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference? *Journal of Education for Business*, 2007, no. 83 (2), pp. 110–115.

8. Vertakova Yu., Klevtsova M., Babich T. Identification of the new research areas and development of the existing ones by methods of morphological analysis and synthesis. *Економічний часопис-XXI*, 2016, vol. 157, no. 3-4-1, pp. 4-7.

9. Vertakova Yu.V., Sokolova Yu. I. Formirovanie polya klyuchevykh kompetencij v proektnom menedzhmente organizacii na osnove analiza sovremennykh transformacionnykh processov [Creating a field of key competencies in the organization's project management based on an analysis of modern transformational processes]. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*, 2020, vol. 10, no. 4, pp. 37-46.

### Информация об авторе / Information about the Author

**Орлюк Александр Витальевич**, аспирант кафедры управления государственными и муниципальными закупками, Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова, г. Москва, Российская Федерация, e-mail: reandm@rambler.ru

**Aleksandr V. Orlyuk**, Post-Graduate Student of the Department of State and Municipal Procurement Management, Moscow City University of Management of the Moscow Government named after Yu. M. Luzhkova, Moscow, Russian Federation, e-mail: reandm@rambler.ru