

УДК 34

DOI: 10.34670/AR.2021.93.44.030

## Ключевые компетенции работников торговой сети как инструмент обеспечения эффективности ее функционирования

**Ермоленко Владимир Валентинович**

Доктор экономических наук, доцент,  
заведующий кафедрой общего стратегического  
информационного менеджмента и бизнес-процессов,  
Кубанский государственный университет,  
350040, Российская Федерация, Краснодар, ул. Ставропольская, 149;  
e-mail: oleda93@gmail.com

**Осадчая Вероника Евгеньевна**

Магистр,  
Кубанский государственный университет  
350040, Российская Федерация, Краснодар, ул. Ставропольская, 14;  
e-mail: osadchaya.nika@gmail.com

### Аннотация

В современных организациях компетенциям отводится важная роль как в практике управления персоналом, так и в деятельности по повышению эффективности функционирования предприятия в целом. Требования к повышению потребительской ценности предлагаемого продукта заставили бизнес обратить внимание на новые инструменты, которые позволят завоевывать и сохранять конкурентные преимущества на рынке. В частности, модель ключевых компетенций в числе факторов обеспечения конкурентных преимуществ выделяет способность компании создавать и поддерживать подобные компетенции на основе интеграции важнейших знаний, умений и навыков своих сотрудников. В связи с этим важнейшим направлением обеспечения эффективного и устойчивого развития торговой сети является выявление и умелое оперирование ключевыми компетенциями, которые раскрывают исключительные способности персонала торговой организации как носителя человеческого капитала. Данные компетенции выступают в роли источников формирования устойчивых преимуществ организации, недоступных для использования конкурентами в течение достаточно длительного временного промежутка.

### Для цитирования в научных исследованиях

Ермоленко В.В., Осадчая В.Е. Ключевые компетенции работников торговой сети как инструмент обеспечения эффективности ее функционирования // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 9А. С. 248-256. DOI: 10.34670/AR.2021.93.44.030

### Ключевые слова

Торговая сеть, система управления, человеческий капитал, ключевые компетенции, конкурентоспособность.

## Введение

В современной постиндустриальной экономике сектор торговых услуг выполняет важнейшую дуалистическую функциональную роль, с одной стороны, помогая реализации постоянно возрастающих потребностей населения, а с другой – обеспечивая взаимодействие ключевых элементов воспроизводственного процесса, что позволяет определить его в качестве важнейшего института, обеспечивающего поступательную динамику макроэкономических процессов, развитие системы потребительских предпочтений и рост параметров качества жизни населения.

Анализ существующих подходов к определению сущности торговых услуг показывает, что под этим термином понимаются как определенные виды деятельности, так и их результат. При этом все большее значение в современных условиях начинает приобретать ценностное наполнение торговой услуги с точки зрения потребителя. С точки зрения потребителя ценность торговой услуги определяется получаемыми им преимуществами, по сравнению с ценой и прочими издержками, сопровождающими процесс приобретения товара у конкурентов торговой организации. Ключевыми составными элементами ценности торговой услуги являются качественные и ценовые характеристики приобретаемого товара, их соотношение между собой, наличие скидок и бонусов, время, затрачиваемое на приобретение товара, условия покупки, наличие эмоционального удовлетворения. Все большая доля потребителей торговых услуг в данном контексте отдадут предпочтение в контексте обеспечения дополнительной потребительской ценности розничным сетевым структурам.

## Основная часть

Понятие «розничная торговая сеть» обозначает горизонтальную интеграционную структуру, состоящую из ориентированных на широкого потребителя торговых организаций, объединенных общими системой управления, корпоративной стратегией, системой логистики, стандартами обслуживания, потоками информации, товарным знаком, предложением ассортимента товаров (услуг), что выступает источником синергетического эффекта совместной деятельности торговых предприятий. При этом, по мнению Ю.С. Валеевой, можно выделить следующие атрибутивные характеристики торговых сетей [Валеева, 2017]:

- динамичность и адаптивность к волатильной внешней среде, обеспечиваемые наличием системы коммуникаций участников сети с изменяющейся конфигурацией как инструмента поддержания обратных связей и координации совместной деятельности;
- единство интересов владельцев отдельных бизнес-процессов, позволяющее сформировать дополнительную ценность услуг, предоставляемых сетевыми структурами;
- более высокая эффективность операций в рамках сети с точки зрения сокращения времени их реализации;
- зависимость совокупного продукта торговой сети от наличия ресурсов и конкурентных преимуществ у всех ее участников;
- высокая значимость эффективности коммуникационных взаимодействий в рамках сети, являющаяся одним из источников конкурентных преимуществ сетевых структур.
- высокий уровень саморегулирования и самоорганизации, достигаемый через горизонтальные партнерские взаимосвязи, регулируемые системой сетевого менеджмента;

- обеспечение синергетического эффекта от масштабов сетевой торговли;
- более высокая лояльность потребителей к сетевому бренду и товарам *privet labels*, представленных во всех магазинах сети.

В современных условиях, как правило, именно нематериальные факторы и в особенности человеческий капитал позволяют трансформировать имеющиеся у организации потенциальные возможности в инструменты обеспечения ее эффективности и конкурентоспособности.

В.Г. Кузнецов отмечает, что сотрудники, которые непосредственно контактируют с посетителем, рассматриваются как часть предоставляемого продукта, поскольку обеспечивают его функциональное качество [Кузнецов, 2017]. Работник сферы обслуживания в ходе своей работы должен выполнять как операционные задачи (непосредственный функционал сотрудника), так и маркетинговые (продажи и продвижение продукта). В данном контексте речь идет об усилении заинтересованности в борьбе за потребителя через развитие человеческого капитала предприятий сетевой торговли.

Анализируя труды исследователей, посвященные проблематике человеческого капитала, можно отметить несколько основных позиций относительно формулирования определения данной экономической категории.

В частности, специалисты, придерживающиеся так называемого факторного подхода, во главу угла ставят категориальную связь человеческого капитала с такими научными категориями, как «производительные силы» и «производственные ресурсы». Так, по мнению Р.И. Капелюшникова, под человеческим капиталом понимается запас знаний, навыков и способностей индивида, создание которого требует задействования определенной части связанных с текущим потреблением ресурсов в целях формирования потенциала, позволяющего получить дополнительный доход в определенной перспективе [Капелюшников, [www](#)]. Схожей позиции придерживается и С.М. Климов, трактуя рассматриваемое понятие в качестве комплекса способностей, с помощью которых обладающий ими индивид обретает возможность получения дохода [Климов, 2002].

В рамках инвестиционного подхода доминанта понимания категориального содержания человеческого капитала исходит из постулирования непосредственной зависимости, имеющей место между осуществлением инвестиций в развитие человека и создаваемой на этой основе возможностью получать им на протяжении времени трудовой деятельности дополнительный доход. То есть, в отличие от факторного подхода, ключевое значение здесь отводится осуществлению инвестиционных вложений и обеспечению их воспроизводственной отдачи, которой присуща общественная значимость. В качестве примера можно привести определение, соотносящее человеческий капитал со стоимостным выражением капитальных вложений, целевым образом ориентированных на формирование, развитие и дальнейшее использование знаний и умений индивида, полноценное проявление которых имеет место в процессе создания добавленной стоимости [Гуськова, Егоршин, 2008].

Сущностное наполнение комплексного подхода к определению содержательной стороны понятия «человеческий капитал» обусловлено интеграцией ключевых характеристик факторного и инвестиционного подходов. В частности, его использует С.А. Дятлов, понимая под человеческим капиталом накопленный индивидом и используемый им в процессе общественного воспроизводства запас качеств, способностей и мотиваций, который был сформирован путем осуществления инвестиций и который способствует увеличению уровня доходов их обладателя [Дятлов, 1994].

Приверженцами комплексного подхода предлагается достаточно широкий спектр

параметров, которые расширяют содержательное наполнение понятия «человеческий капитал». Среди подобных параметров можно назвать следующие: различные по содержанию и форме своего воплощения творческие активы [Колесов, 2008]; репутация и ответственное поведение [Рожков, 2009]; инвестиционные вложения, направляемые на улучшение качества жизни и совершенствование среды обитания [Корчагин, 2005]; нравственные, коммуникационные и адаптивные личностные свойства, в значительной степени определяющие качество взаимодействия индивида с социальной средой [Цыренова, 2006].

Все вышесказанное позволяет констатировать многогранный характер взглядов на природу человеческого капитала, имеющих место в научном сообществе. Имея свои отличительные черты, в общем и целом они отталкиваются от парадигмы ключевой роли человека в совокупности со знаниями, умениями и специфическими характеристиками, присущими ему от природы и приобретенными в результате осуществления инвестиций, в системе социально-экономических отношений современной эпохи.

В данном контексте важнейшим направлением обеспечения эффективного и устойчивого развития торговой сети является выявление и умелое оперирование так называемыми «ключевыми компетенциями», которые раскрывают исключительные способности персонала торговой организации. Данные компетенции выступают в роли источников формирования устойчивых преимуществ организации, недоступных для использования конкурентами в течение достаточно длительного временного промежутка.

Компетенции как социально-экономическая категория характеризуют совокупность профессиональных знаний, навыков, умений и личностных характеристик, необходимых для успешного выполнения соответствующих должностным обязанностям задач и функций в рамках стратегических целей и корпоративной культуры организации [Османова, 2016]. При этом ключевое значение в процессе управления человеческим капиталом приобретает умелая трансформация компетенций персонала в ключевые компетенции организации.

Теория ключевых компетенций была разработана американским экспертом в области стратегического управления Г. Хамелом и индийским ученым К.К. Прахаладом, по мнению которых успешность и устойчивость бизнес-структуры определяется ее первенством на рынках, обеспечиваемом особым видом преимуществ – ключевыми компетенциями, представляющими собой оригинальные, особо эффективные сочетания специфических ресурсов, используемые компанией более успешно, по сравнению с конкурентами [Прахалад, Хамел, 2003].

Касаясь существующих подходов к трактовке сущности данного понятия, отметим, что, с точки зрения К. Эндрюса, ключевые компетенции представляют собой выступающие формой интеллектуального капитала способности к созданию определенных умений, формирующих основу рыночного успеха компании. Д. МакКлеланд понимает компетенции как способности компании в области эффективного организационного научения персонала [McClelland, 1973], а Х.М. Виедма отождествляет ключевые компетенции и интеллектуальный капитал [Viedma, 2001]. Общим для вышеотмеченных подходов является понимание того, что компетенции становятся ключевыми лишь при практическом воплощении в процессе обеспечения конкурентоспособности конкретного предприятия.

Практическая любая организация обладает различными видами компетенций, однако большая часть из них лишь обеспечивает ее выживание, так как ими обладают и ее основные конкуренты, тогда как меньшая часть компетенций, приобретающих статус ключевых, образует базис устойчивости компании по причинам специфичности, уникальности и обладания большей ценностью в глазах потребителей. При этом для ключевых компетенций, в отличие от

физических активов, характерно усиление отдачи по мере их применения.

Д. Андриессен выделил следующие критерии, которые должны определять ключевую компетенцию, отнеся к ним создание дополнительной ценности для потребителей, обеспечение конкурентного преимущества для компании, обеспечение потенциала для будущего развития, обладание устойчивостью на протяжении определенного периода, необходимость быть обеспеченной поддержкой большинства работников компании [Andriessen, 2001].

Таким образом, компетенции – это обобщенные способы действий, обеспечивающих более продуктивное выполнение профессиональной деятельности. При этом ключевые компетенции представляют собой компетенции высшего порядка. Как правило, они выступают в качестве уникальной системы знаний, умений и навыков, которые позволяют организации создавать дополнительную ценность для потребителя. Они формируются более высоким, по сравнению с конкурентами, качеством управления взаимодействием ресурсов в рамках конкретной компании.

Встраивание ключевых компетенций в систему элементов обеспечения эффективного развития торговой сети сопровождается проявлением синергетического эффекта, так как умелое управление ими позволяет также существенно повысить уровень конкурентоспособности торгового бизнеса на целевых рынках.

К. Юстас и Р. Юнгман констатируют, что успешная компания должна обладать совокупностью уникальных и трудных для воспроизведения конкурентами компетенций [Euustace, Youngman, 2002]. Разделяя компетенции на рутинные, отличительные и ключевые, они выделяют в качестве исходного компонента последних скрытые способности, являющиеся в перспективе источником конкурентных преимуществ организации. Данные способности свидетельствуют об ее умении отвечать на угрозы внешней среды, формируя фундаментальную основу для обеспечения устойчивости на все более волатильных рынках.

Таким образом, ключевые компетенции представляют собой компетенции высшего порядка. Как правило, они выступают в качестве уникальной системы знаний, умений и навыков, которые позволяют организации создавать дополнительную ценность для потребителя. В определенном смысле ключевые компетенции формируются благодаря более высокому, по сравнению с конкурентами, уровню организации взаимодействия ресурсов в рамках конкретного предприятия [Пирогова, Плотников, 2017].

При этом к настоящему времени не выработан однозначный подход к выделению и классификации ключевых компетенций торговой организации. Например, С.В. Семененко и О.И. Клименко с этой целью предлагают использовать традиционные и дополнительные проекции сбалансированной системы показателей, отражающие важнейшие аспекты реализации конкурентных преимуществ торгового предприятия (рис. 1).

На уровне торговой сети это предполагает необходимость поиска новых форм организационного управления, в частности, в аспекте решения такой проблемы, как делегирование полномочий. В современных условиях формируется новый подход к владению и распоряжению ресурсами организации, представляющими наибольшую ценность. В классическом варианте они принадлежали собственникам бизнеса, тогда как теперь рассредоточены между ними и работниками как носителями человеческого капитала.

Дополнительная ценность в подобной ситуации формируется не вследствие размеров торговой сети и эффекта масштаба, а посредством эффективного управления сетевыми взаимодействиями. В условиях децентрализации элементы сети становятся специализированными структурами, обеспечивающими отдельные процессы в рамках единой

цепочки создания дополнительной ценности и реализующими определенные ключевые компетенции.



**Рисунок 1 – Выделение ключевых компетенций торгового предприятия при помощи системы сбалансированных показателей [Семененко, Клименко, 2014]**

## Заключение

Таким образом, на основе ключевых компетенций как специфических характеристик, обретающих свое проявление в организационных знаниях, умениях и навыках, которыми обладает персонал, формируется ядро конкурентных преимуществ торговой сети. В связи с этим для выстраивания эффективной работы персонала менеджменту предприятия сетевой торговли необходимо внедрять новые подходы и технологии управления развитием его сотрудников в контексте обеспечения возможности реализации ими своих ключевых компетенций.

При организации управления ключевыми компетенциями как инструментами обеспечения эффективности функционирования торговой сети необходимо учитывать наличие у ее основных конкурентов потенциальной возможности в течение определенного времени воспроизвести компетенции организации и обесценить тем самым их оригинальность. Именно поэтому компетенции, имеющие статус ключевых, должны быть защищены от копирования в

долгосрочной перспективе, стабильно обеспечивая конкурентные преимущества и устойчивость развития компании.

С другой стороны, способность торговой сети усиливать конкурентную силу компетенций, обеспечивающую их переход в ранг ключевых, подразумевает наличие эффекта кривой обучения, подразумевающего, что с течением времени в организации накапливаются знания и умения, позволяющие компетенциям обеспечить формирование дополнительной потребительной ценности предоставляемых торговой сетью услуг.

## Библиография

1. Валеева Ю.С. Эффективность услуг розничных торговых сетей: теория, методология, практика: дис. ... д-ра экон. наук. Душанбе, 2017. С. 32-33.
2. Гуськова И.В., Егоршин А.П. (ред.) Методология управления трудовыми ресурсами. Н. Новгород: НИМБ, 2008. 351 с.
3. Дятлов С.А. Основы теории человеческого капитала. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994. 160 с.
4. Капелюшников Р.И. Теория человеческого капитала. URL: [http://www.inspp.ru/index.php?option=com\\_content&task=view&id=75&Itemid=0](http://www.inspp.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=75&Itemid=0).
5. Климов С.М. Интеллектуальные ресурсы общества. СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2002. 197 с.
6. Колесов В.П. (ред.) Экономика знаний. М.: ИНФРА-М, 2008. 180 с.
7. Корчагин Ю.А. Российский человеческий капитал: фактор развития или деградации? Воронеж: ЦИРЭ, 2005. 252 с.
8. Кузнецов В.Г. Особенности управления персоналом в сфере услуг // Вектор экономики. 2017. № 3. С. 30.
9. Османова З.О. Сущность понятия компетенции персонала // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. 2016. № 1. С. 9-11.
10. Пирогова О.Е., Плотноков В.А. Проблемы оценки стоимости ключевых компетенций торговых предприятий // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2017. № 3. С. 49.
11. Прахалад К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент». 2003. № 3. С. 27.
12. Рожков Г.В. Генезис инновационной экономики в России. М.: МАКС Пресс, 2009. 886 с.
13. Семененко С.В., Клименко О.И. Модель сбалансированного развития ключевых компетенций торговой организации // Современная экономика: проблемы и решения. 2014. № 4. С. 112.
14. Цыренова А.А. Развитие человеческого капитала в условиях трансформации институциональной среды. Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ, 2006. 23 с.
15. Andriessen D. Weightless wealth: four modifications to standard IS theory // Journal of Intellectual Capital. 2001. Vol. 2. P. 277.
16. Euustace C., Youngman R. The Shifting Corporate Asset Base // PRISM Working Paper, 2002.
17. McClelland D. Testing for competence rather than for intelligence // American Psychologist. 1973. Vol. 23. P. 165.
18. Viedma J.M. Intellectual Capital Benchmarking System // World Congress on Intellectual Capital reading. Butterworth Heinemann, 2001.

## Key competencies of retail chain employees as a tool to ensure the efficiency of its functioning

**Vladimir V. Ermolenko**

Doctor of Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of general strategic information management  
and business processes,  
Kuban State University,  
350040, 149 Stavropol'skaya str., Krasnodar, Russian Federation;  
e-mail: oleda93@gmail.com

**Veronika E. Osadchaya**

Master Student,  
Kuban State University,  
350040, 149 Stavropol'skaya str., Krasnodar, Russian Federation;  
e-mail: osadchaya.nika@gmail.com

**Abstract**

In modern organizations, competencies are assigned an important role both in the practice of personnel management and in activities to improve the efficiency of the enterprise as a whole. Demands to increase the customer value of the proposed product forced the business to pay attention to new tools that will allow them to gain and maintain a competitive advantage in the market. In particular, the model of key competencies, among the factors for ensuring competitive advantages, highlights the company's ability to create and maintain such competencies based on the integration of the most important knowledge, skills and abilities of its employees. In this regard, the most important direction for ensuring the effective and sustainable development of the trading network is the identification and skillful operation of key competencies that reveal the exceptional abilities of the personnel of a trading organization as a carrier of human capital. These competencies act as sources for the formation of sustainable advantages of the organization that are not available for use by competitors for a sufficiently long period of time.

**For citation**

Ermolenko V.V., Osadchaya V.E. (2021) Klyuchevye kompetentsii rabotnikov torgovoi seti kak instrument obespecheniya effektivnosti ee funktsionirovaniya [Key competencies of retail chain employees as a tool to ensure the efficiency of its functioning]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (9A), pp. 248-256. DOI: 10.34670/AR.2021.93.44.030

**Keywords**

Trade network, management system, human capital, key competencies, competitiveness.

**References**

1. Andriessen D. (2001) Weightless wealth: four modifications to standard IS theory. *Journal of Intellectual Capital*, 2, p. 277.
2. Dyatlov S.A. (1994) *Osnovy teorii chelovecheskogo kapitala* [Foundations of the theory of human capital]. Saint Petersburg: Publishing house of Saint Petersburg State University of Economics.
3. Euustace C., Youngman R. (2002) The Shifting Corporate Asset Base. *PRISM Working Paper*.
4. Gus'kova I.V., Egorshin A.P. (2008) (eds.) *Metodologiya upravleniya trudovymi resursami* [Methodology of labor resources management]. N. Novgorod: NIMB Publ.
5. Kapelyushnikov R.I. *Teoriya chelovecheskogo kapitala* [Human capital theory]. Available at: [http://www.inspp.ru/index.php?option=com\\_content&task=view&id=75&Itemid=0](http://www.inspp.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=75&Itemid=0) [Accessed 12/09/2021].
6. Klimov S.M. (2002) *Intellektual'nye resursy obshchestva* [Intellectual resources of society]. Saint Petersburg: IVESEP, Znanie Publ.
7. Kolesov V.P. (ed.) (2008) *Ekonomika znaniy* [Economics of knowledge]. Moscow: INFRA-M Publ.
8. Korchagin Yu.A. (2005) *Rossiiskii chelovecheskii kapital: faktor razvitiya ili degradatsii?* [Russian human capital: is a factor of development or degradation?]. Voronezh: TsIRE Publ.
9. Kuznetsov V.G. (2017) Osobennosti upravleniya personalom v sfere uslug [Features of personnel management in the service sector]. *Vektor ekonomiki* [Vector of Economics], 3, p. 30.
10. McClelland D. (1973) Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 23, p. 165.

11. Osmanova Z.O. (2016) Sushchnost' ponyatiya kompetentsii personala [The essence of the concept of personnel competence]. *Nauchnyi vestnik: Finansy, banki, investitsii* [Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments], 1, pp. 9-11.
12. Pirogova O.E., Plotnikov V.A. (2017) Problemy otsenki stoimosti klyuchevykh kompetentsii torgovykh predpriyatii [Problems of assessing the value of key competencies of trade enterprises]. *Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii* [Theory and practice of service: economics, social sphere, technology], 3, p. 49.
13. Prakhlad K., Khmel G. (2003) Klyuchevaya kompetentsiya korporatsii [Key competence of the corporation]. *Vestnik SPbGU. Seriya "Menedzhment"* [Bulletin of St. Petersburg State University. Series "Management"], 3, p. 27.
14. Rozhkov G.V. (2009) *Genezis innovatsionnoi ekonomiki v Rossii* [The genesis of the innovative economy in Russia]. Moscow: MAKS Press Publ.
15. Semenenko S.V., Klimenko O.I. (2014) Model' sbalansirovannogo razvitiya klyuchevykh kompetentsii torgovoi organizatsii [A model of balanced development of key competencies of a trade organization]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya* [Modern Economics: Problems and Solutions], 4, p. 112.
16. Tsyrenova A.A. (2006) *Razvitie chelovecheskogo kapitala v usloviyakh transformatsii institutsional'noi sredy* [Development of human capital in the context of the transformation of the institutional environment]. Ulan-Ude: Publishing house of East Siberian State University of Technology and Management.
17. Valeeva Yu.S. (2017) *Effektivnost' uslug roznichnykh torgovykh setei: teoriya, metodologiya, praktika. Dokt. Diss.* [Efficiency of services of retail trade networks: theory, methodology, practice. Doct. Diss.]. Dushanbe, pp. 32-33.
18. Viedma J.M. (2001) Intellectual Capital Benchmarking System. *World Congress on Intellectual Capital reading. Butterworth Heinemann.*