

Современные подходы к менеджменту центров компетенций в системе устойчивого развития организации

Папахчян Инна Арамовна,

*Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина
350044, Россия, Краснодар, ул. Калинина, 13*

В статье рассматриваются теоретические и практические основы формирования и развития центров компетенций как инструмента повышения эффективности деятельности организаций в условиях цифровой трансформации. Цель исследования заключается в обосновании подходов к менеджменту центров компетенций, обеспечивающих интеграцию знаний, технологий и кадрового потенциала для достижения стратегических целей. В работе проведен анализ современных моделей центров компетенций, выделены их функции, формы реализации и направления взаимодействия с бизнесом, научными учреждениями и органами власти. Полученные результаты показывают, что эффективность управления центрами компетенций зависит от согласования стратегических и оперативных целей, развития кадрового потенциала, формирования инновационной среды и институционализации управления знаниями.

Ключевые слова: *центры компетенций, менеджмент, устойчивое развитие, кадровый потенциал, инновационная деятельность, управление знаниями, стратегическое партнерство*

JEL: *M11, O32, R11*

Modern approaches to the management of competence centers in the organization's sustainable development system

Papakhchyan Inna Aramovna,

*Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin
350044, Russia, Krasnodar, Kalinina str., 13*

The article discusses the theoretical and practical foundations of the formation and development of competence centers as a tool to improve the efficiency of organizations in the context of digital transformation. The purpose of the study is to substantiate approaches to the management of competence centers that ensure the integration of knowledge, technology and human resources to achieve strategic goals. The paper analyzes modern models of competence centers, highlights their functions, forms of implementation and areas of interaction with business, scientific institutions and authorities. The results show that the effectiveness of competence center management depends on the alignment of strategic and operational goals, the development of human resources, the formation of an innovative environment and the institutionalization of knowledge management.

Keywords: *competence centers, management, sustainable development, human resources, innovation, knowledge management, strategic partnership*

Введение

В современных условиях экономика предъявляет новые требования к структуре, функциям и инструментам управления организациями. Одним из главных направлений становится формирование и развитие центров компетенций как эффективных организационных форм, обеспечивающих интеграцию знаний, навыков и инновационных практик повышения конкурентоспособности. Такие центры выступают драйверами адаптации организаций к быстро меняющимся условиям внешней среды, способствуют формированию устойчивых конкурентных преимуществ и развитию человеческого капитала.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска оптимальных моделей менеджмента центров компетенций, обеспечивающих согласование стратегических целей с оперативными задачами, а также интеграцию в общую систему управления организацией. При этом необходима разработка механизмов эффективного взаимодействия участников, формирование систем оценки результативности и внедрение инструментов, обеспечивающих гибкость и адаптивность управленческих процессов. Несмотря на наличие теоретических и практических наработок, в современном менеджменте сохраняется ряд нерешённых вопросов, связанных с институционализацией центров компетенций, их интеграцией в организационную структуру и оценкой их вклада в реализацию стратегических инициатив.

Целью исследования является определение эффективных подходов к менеджменту центров компетенций в организациях, направленных на повышение их результативности, интеграцию в стратегические процессы и обеспечение адаптивности к изменениям внешней среды.

Центры компетенций: особенности формирования, функционирования, управления

Центры компетенций – элементы институциональной инфраструктуры, обеспечивающие устойчивое развитие организаций и формирование конкурентных преимуществ в условиях цифровизации и инновационного обновления. Их функциональная сущность выходит за пределы обычных организационных структур и включает в себя интеграцию знаний, технологий и управленческих решений, направленных на генерацию, трансляцию и закрепление компетенций, значимых для конкретной сферы деятельности. Выступая в роли связующего звена между научным знанием, образовательной практикой и производственной деятельностью, центры компетенций являются точками роста и адаптационного обновления, способными своевременно реагировать на воздействия внешней среды и внутренние потребности организации.

Особенность центров компетенций заключается в их фокусе на конкретную предметную область, позволяя аккумулировать и масштабировать лучшие практики, формировать устойчивые экспертные сообщества и развивать специализированные образовательные траектории. Отличием от традиционных организационных единиц является их гибкость, открытость к партнерству, междисциплинарность и ориентация на результаты, измеряемые в терминах прироста компетенций, инновационных решений и организационных эффектов. Центры компетенций – это не просто площадки для повышения квалификации, а интеграторы знаний с инновационной инфраструктурой и инструментами институционального развития.

Нормативные документы закрепляют за центрами компетенций статус структур, ориентированных на исследование, генерацию и распространение новых знаний, а также предоставление высококвалифицированных консультационных и технологических услуг. В структурах формируются междисциплинарные проектные команды, вырабатываются специализированные методологии работы, создаются условия для трансляции и

масштабирования передовых практик. Их деятельность строится на принципах сетевого взаимодействия, открытого партнерства и проектной целенаправленности, позволяя центрам оперативно адаптироваться к изменениям внешней среды [3].

Процесс становления системы центров компетенций в России сопровождается ростом количества структур и сложностью их функциональной архитектуры. В современной классификации выделяются центры компетенций НТИ [6; 8]: корпоративные, университетские, региональные, отраслевые и научно-образовательные центры мирового уровня.

Каждая из категорий обладает собственной спецификой и отвечает на конкретные управленческие, технологические и образовательные запросы. При этом критериями эффективности становятся степень вовлеченности в реальные технологические процессы, наличие устойчивых партнерств и способность генерировать востребованные на рынке компетенции.

Центры создаются преимущественно на базе ведущих университетов и научных учреждений и нацелены на разработку решений в области сквозных технологий – критически значимых направлений, способных радикально повлиять на существующие и формирующиеся рынки. Деятельность строится на тесной кооперации с крупными промышленными заказчиками, позволяя объединить интересы научного сообщества и бизнеса в разработке прикладных инноваций. Такие центры становятся платформами технологического развития, обеспечивающими лидерство отечественных компаний за счет внедрения передовых научных разработок [2; 10].

Корпоративные центры компетенций формируются в составе бизнес-структур и ориентированы на оптимизацию внутренних процессов, развитие инновационного потенциала компании, формирование внутренней системы обучения и трансляции экспертизы, позволяя аккумулировать и распространять лучшие практики, снижать издержки на адаптацию к изменениям, а также воспроизводить профессиональные знания и управленческие компетенции. Успешные корпоративные центры интегрируются с университетами, создавая

модели дуального образования и реализуя совместные прикладные исследовательские программы.

Региональные и отраслевые центры выполняют функции координации и консолидации ресурсов в конкретных территориальных или производственных контекстах. Примером является проект Центра отраслевых компетенций лесного комплекса, направленный на объединение всех образовательных и научных учреждений лесного профиля субъектов РФ. Такая структура способствует стандартизации подходов и методик, усиливает управляемость отраслевым развитием, формируя единую траекторию роста и компетентностного обеспечения [4].

Научно-образовательные центры мирового уровня – это сложные организационно-управленческие системы, ориентированные на достижение глобальной конкурентоспособности путем объединения научных исследований, прикладных разработок и подготовки кадров высшей квалификации. Центры формируют межсекторальные и междисциплинарные альянсы, становятся центрами притяжения человеческого капитала, концентрируя финансирование, таланты и инфраструктуру [5]. Их деятельность требует стратегического управления, ориентированного на долгосрочные результаты, системную трансформацию науки и образования, а также интеграцию с промышленностью и глобальными технологическими сетями.

Университетские центры компетенций представляют собой организационные структуры, функционирующие на стыке науки, образования, бизнеса и управления, которые сформированы на базе кафедр, факультетских объединений, научно-образовательных центров или межвузовских платформ, при этом акцент смещается с формального подчинения на проектное сотрудничество и распределенное лидерство. Такие центры активно вовлекаются в междисциплинарные исследования и прикладные разработки, включая партнерские инициативы с академическими и отраслевыми институтами. Ярким примером практической реализации данной модели является ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени

И.Т. Трубилина», на базе которого формируется центр компетенций, ориентированный на поддержку агропромышленного развития региона, трансфер инновационных агротехнологий и подготовку специалистов, востребованных в условиях цифровой трансформации сельского хозяйства.

Современная модель управления университетскими центрами компетенций требует выхода за рамки традиционной логики «вуз–работодатель» и предполагает системную интеграцию множества участников образовательного, научного и экономического процессов. Университет становится ядром распределенной экосистемы, объединяющей региональные органы власти, технопарки, центры опережающей подготовки, бизнес-структуры, НКО, институты развития, международных партнеров, а также выпускников и профессиональные сообщества [9]. В такой системе происходит непрерывный цикл: от выявления потребностей в новых компетенциях и моделирования их содержания до формирования соответствующих образовательных программ, генерации и передачи знаний, их практической реализации и сертификации.

Региональные университетские центры компетенций, подобные создаваемому на базе КубГАУ, выступают как активные субъекты регионального развития, реализующие комплексные проекты по цифровизации аграрной отрасли, организации площадок тестирования и внедрения сквозных технологий, формирования кадрового резерва и внедрения цифровых решений. Особое внимание при этом уделяется использованию обратной связи от отраслевых партнеров, выпускников и работодателей, обеспечивая постоянную актуализацию образовательной и исследовательской повестки.

Модель университетского центра региональных компетенций (рис. 1) отражает архитектуру управленческой, научной и образовательной кооперации с субъектами региона. В ее основе лежит принцип интеграции: университет как интеллектуальное ядро системы управляет потоками знаний и компетенций, связывая между собой структуры стратегического управления, отраслевые и

социальные партнерства, центры генерации и оценки знаний, цифровые инструменты и внешние экспертные сети.



Рис. 1. Модель трансляции и развития интеллектуального капитала в региональной образовательной экосистеме.

Источник: составлено автором.

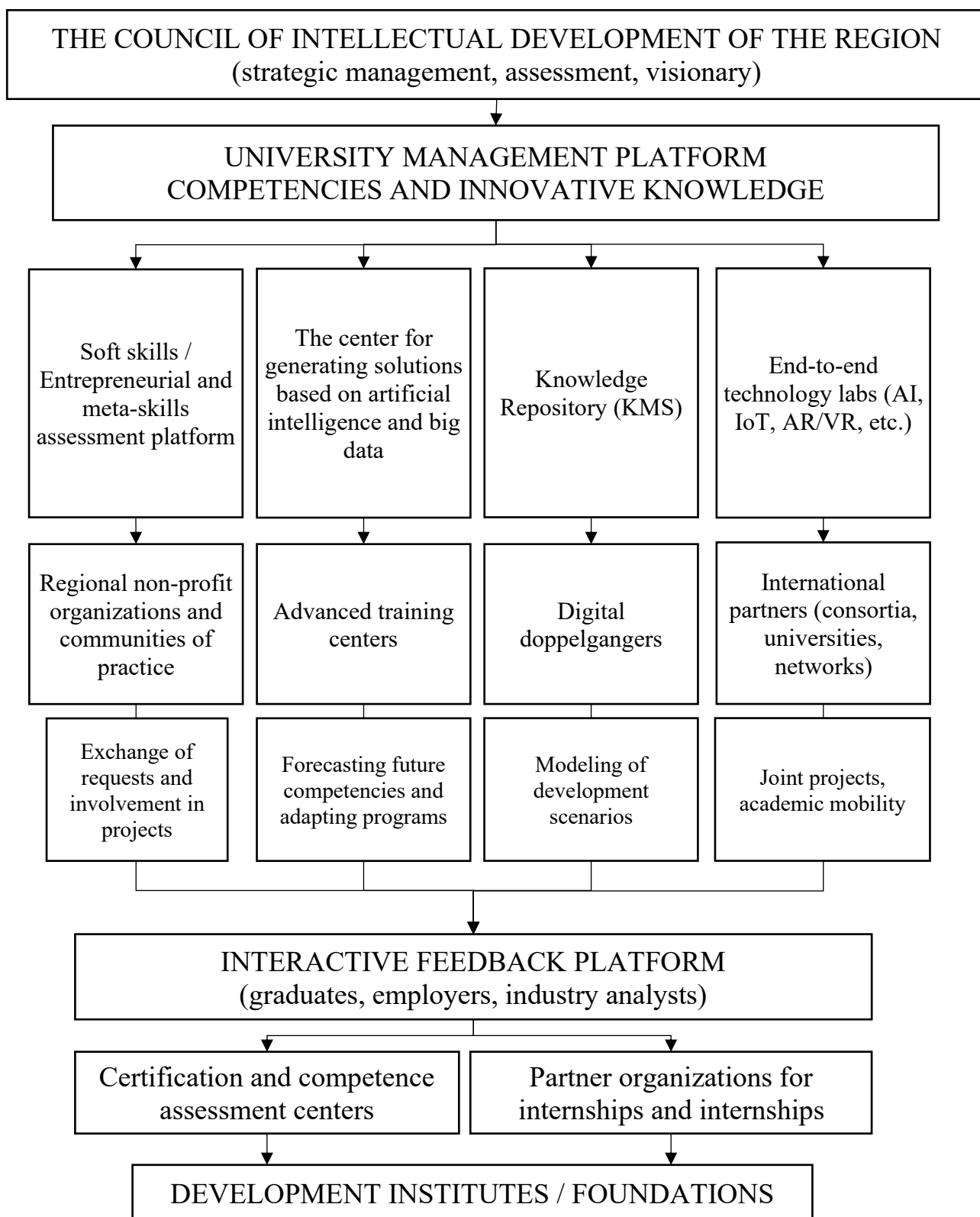


Fig. 1. The model of intellectual capital translation and development in the regional educational ecosystem.

Source: compiled by the author.

Реализация модели университетского центра региональных компетенций, ориентированной на управление интеллектуальным капиталом, формирует

устойчивую основу для интеграции исследовательского, образовательного и прикладного потенциала региона [1]. Работа центра осуществляется на основе стратегического управления потоками знаний и компетенций, которая обеспечивает накопление, эффективную трансляцию в экономику, образование и управленческую практику. Главным направлением является формирование проектных инициатив, каждая из которых ориентирована на определенный аспект интеллектуального капитала: человеческий, структурный, социальный и рыночный.

Проекты не существуют изолированно – между ними выстраиваются синергетические связи, усиливая общий эффект от их реализации и способствуя появлению новых знаний и компетенций.

В деятельности центра уделяется внимание образовательному вектору. Университет инициирует и проводит широкий спектр мероприятий, направленных на повышение общего уровня знаний среди различных целевых аудиторий региона. Это не только лекции и семинары, но и популяризация дополнительного образования, стимулирование участия в обучающих программах и создание открытых образовательных площадок. За счет этого создается фундамент для формирования интеллектуального климата и подготовки трудовых ресурсов, способных адаптироваться к быстро меняющимся условиям. Важным элементом является организация проектной деятельности, направленной на решение прикладных задач бизнеса и на формирование научного задела, обеспечивающего имиджевую привлекательность региона и его позиций в инновационной повестке.

Формирование системы развития талантов – это элемент стратегического менеджмента центра, который направлен на выявление, поддержку и сопровождение одаренных личностей, способных генерировать новые знания и реализовывать перспективные инициативы. Создаются акселерационные программы, предоставляющие методическую, ресурсную и экспертную поддержку авторам и руководителям проектов, способствуя приумножению

интеллектуального капитала региона и формированию устойчивой среды инноваций [7].

Параллельно осуществляется создание и постоянное совершенствование информационной инфраструктуры центра, включая разработку базы знаний, хранилищ информации о компетенциях, технологиях, научных разработках, образовательных продуктах и региональных потребностях. Инфраструктура обеспечивает системность, повторяемость и расширяемость деятельности, формируя цифровой контур управления знаниями.

Отраслевые университетские центры компетенций, функционирующие на основе междисциплинарного подхода, позволяют решать сложные и многоуровневые задачи. Их деятельность охватывает научную и образовательную сферу и вовлечена в практическое решение технологических, управленческих и социальных проблем. Такие центры формируют точки роста внутри университетов, превращаясь в интеграторы академических и прикладных знаний и в механизмы формирования инновационного лидерства как на отраслевом, так и на региональном уровне.

В рамках модели университетского центра региональных компетенций важным инструментом обеспечения управляемости и результативности становится систематизация направлений деятельности, форм воздействия и ожидаемых эффектов, позволяя структурировать работу центра и выстроить логическую взаимосвязь между его целями, задачами и механизмами реализации. В табл. 1, отражены функциональные блоки управления центром компетенций и соответствующие им формы.

Таблица 1

Функциональные направления деятельности университетского центра региональных компетенций

Направление	Форма реализации	Эффект
Формирование и трансляция знаний	Проектные школы, открытые лекции, семинары, хакатоны	Рост уровня образования и просвещения в регионе

Развитие кадрового потенциала	Стажировки, акселерационные программы, сопровождение талантов	Увеличение числа квалифицированных кадров
Управление интеллектуальным капиталом	Аудит, мониторинг, базы знаний, цифровые двойники	Повышение управляемости ресурсами знаний и компетенций
Координация регионального взаимодействия	Стейкхолдерские сессии, форумы, советы экспертов	Усиление согласованности и вовлеченности участников экосистемы
Инновационная трансформация	Поддержка стартапов, пилотные внедрения, лаборатории сквозных технологий	Формирование среды прикладных инноваций
Информационная и брендовая политика	Цифровые сервисы, платформы, аналитические отчеты, коммуникационные кампании	Укрепление имиджа центра и его интеграции в региональную экономику

Источник: составлено автором.

Table 1

Functional areas of activity of the University Center for Regional Competencies

Direction	Form of Implementation	Effect
Knowledge formation and dissemination	Project schools, open lectures, seminars, hackathons	Increase in the level of education and awareness in the region
Human capital development	Internships, acceleration programs, talent support	Growth in the number of qualified personnel
Intellectual capital management	Audits, monitoring, knowledge bases, digital twins	Improved manageability of knowledge and competence resources
Coordination of regional interaction	Stakeholder sessions, forums, expert councils	Strengthened coherence and engagement of ecosystem participants
Innovation transformation	Support for startups, pilot implementations, cross-cutting technology laboratories	Creation of an applied innovation environment
Information and branding policy	Digital services, platforms, analytical reports, communication campaigns	Strengthening the center's image and its integration into the regional economy

Source: compiled by the author.

Современные центры компетенций – это не только инструмент передачи и развития профессиональных знаний, но и полноценный механизм обеспечения устойчивого функционирования организаций в условиях цифровой

трансформации. Их практическое значение подтверждается широким распространением в секторах экономики, включая сельское хозяйство, дополнительное образование, робототехнику, промышленность, здравоохранение и другие. С 2018 г. развитие получили центры компетенций в области сельскохозяйственной кооперации, отражая тенденцию к институционализации новых форм профессионального взаимодействия и поддержки малого предпринимательства. Формирование структур сопровождалось созданием нормативной базы, включая утверждение Стандарта деятельности центров компетенций в аграрной сфере, позволив региональным властям разработать собственные положения и программы, учитывающие специфику местной экономики и аграрной инфраструктуры.

Функционал центров компетенций в настоящее время выходит за рамки обучающих или консультативных структур. Они становятся активными участниками трансформационных процессов, обеспечивая устойчивость организаций к внутренним и внешним изменениям за счет внедрения и развития цифровых компетенций. Проведенный анализ показывает, что виды устойчивости, которые поддерживают центры компетенций, охватывают финансово-экономическую, рыночную, инновационную, технологическую и социальную устойчивость. Данные направления не являются изолированными – наоборот, они взаимодействуют, формируя интегральный показатель устойчивого развития, который определяется в т.ч. уровнем освоения и применимости цифровых решений персоналом организации.

Рассмотрение цифровых компетенций как детерминанты устойчивости позволяет точно оценивать вклад центров компетенций в организационную адаптацию и развитие. Финансово-экономическая устойчивость достигается за счет оптимизации затрат, точного бюджетирования и применения аналитических цифровых инструментов. Рыночная устойчивость обусловлена способностью реагировать на изменения спроса, адаптировать продуктовую линейку и коммуницировать с клиентами через цифровые каналы. Инновационная устойчивость реализуется в виде поддержки внедрения новых технологий,

создания прототипов и цифровых двойников, интеграции AI и IoT. Технологическая устойчивость обеспечивается – стандартизацией и автоматизацией бизнес-процессов, а социальная – через системы непрерывного обучения и переквалификации сотрудников на основе цифровых платформ.

Заключение

Проведённый анализ позволил установить, что центры компетенций являются эффективным инструментом интеграции знаний, технологий и кадрового потенциала для обеспечения устойчивого развития организаций в условиях динамично изменяющейся внешней среды. Их функционирование способствует повышению конкурентоспособности, ускорению внедрения инноваций и формированию долгосрочных стратегических преимуществ. Развитие центров зависит от согласования стратегических целей с оперативными задачами, интеграции с существующими структурами управления, внедрения современных методов оценки результативности и формирования условий для непрерывного обновления компетенций участников.

Важной составляющей является создание организационной модели, способной адаптироваться к изменению экономической конъюнктуры, нормативно-правовых условий и технологических трендов. Практика подтверждает, что успешные центры компетенций опираются на менеджмент, который объединяет кадровый, организационный, инновационный и инфраструктурный потенциал, обеспечивая синергетический эффект.

Таким образом, развитие и эффективное управление центрами компетенций становится главным направлением повышения результативности организаций и их адаптивности в современных социально-экономических условиях.

Список литературы

1. Бухановский А.В. Национальный центр когнитивных разработок (центр компетенций НТИ): искусственный интеллект на службе профессиональной деятельности // Инновации. – 2019. – № 11(253). – С. 105-111.
2. Витер К.А. Исследование форматов организации деятельности центров компетенций в Российской Федерации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2022. – № 2. – С. 20-25.
3. Витер К.А. Менеджмент развития центров компетенций // Научные исследования и разработки. – Экономика. – 2021. – Т. 9. – № 5. – С. 4-9.
4. Витер К.А., Масленников В.В. Методика организационно-экономического обоснования деятельности центра компетенций // Вестник Челябинского государственного университета. – 2023. – № 8(478). – С. 172-182.
5. Григорьев П.В. От ситуационных центров к центрам компетенции: определяющий шаг в современной науке // Инновации. – Наука. Образование. – 2021. – № 48. – С. 1460-1467.
6. Кулапов М.Н., Масленников В.В., Шкляев А.Е. Образовательно-научный центр "Менеджмент" как управленческая инновация: опыт и проблемы // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2017. – № 1(91). – С. 93-104.
7. Мычко Е.И., Ворновская Н.И. Формирование у студентов компетентности в области педагогического менеджмента в условиях ресурсного центра // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. – 2022. – № 2(60). – С. 11-14.
8. Непарко М.В. Необходимость развития межкультурных компетенций в менеджменте // Дневник науки. – 2024. – № 3(87). [Электронный ресурс]. URL: <https://dnevniknauki.ru/images/publications/2024/3/economy/Neparko.pdf> (дата обращения: 07.06.2025).
9. Панарина Е.Н. Развитие компетенций и формирование центров компетенций как катализатор инновационного развития компаний // Актуальные вопросы современной науки. – 2014. – № 31. – С. 62-70.

10. Салухов В.И., Соколов Б.В. Научно-методические направления подготовки специалистов в системе распределенных ситуационных центров и центров компетенций // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. – 2018. – № 6-3(86). – С. 89-96.

References

1. Buhanovskiy A.V. Natsionalnyj tsentr kognitivnyh razrabotok (centr kompetency NTI): iskusstvennyy intellekt na sluzhbe professionalnoy dejatel'nosti [National Center for Cognitive Research (NTI Competence Center): artificial intelligence in the service of professional activity]. Innovatsii, 2019, no. 11(253). pp. 105-111.

2. Viter K.A. Issledovanie formatov organizatsii deyatel'nosti tsentrov kompetentsiy v Rossiyskoy Federatsii [Research of formats of organization of activity of competence centers in the Russian Federation]. Menedzhment v Rossii i za rubezhom, 2022, no. 2, pp. 20-25.

3. Viter K.A. Menedzhment razvitiya tsentrov kompetentsij [Management of development of competence centers]. Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika, 2021, vol. 9, no. 5, pp. 4-9.

4. Viter K.A., Maslennikov V.V. Metodika organizatsionno-ekonomicheskogo obosnovaniya deyatel'nosti tsentra kompetentsiy [Methodology of organizational and economic justification of the competence center]. Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta, 2023, no. 8(478), pp. 172-182.

5. Grigoriev P.V. Ot situatsionnyh tsentrov k tsentram kompetentsiy: opredelyayushhiy shag v sovremennoy nauke [From situational centers to competence centers: a defining step in modern science]. Innovatsii. Nauka. Obrazovanie, 2021, no. 48, pp. 1460-1467.

6. Kulapov M.N., Maslennikov V.V., Shklyayev A.E. Obrazovatel'no-nauchnyy tsentr "Menedzhment" kak upravlencheskaya innovatsiya: opyt i problemy [Educational and scientific center "Management" as a management innovation: experience and problems]. Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plehanova, 2017, no. 1(91), pp. 93-104.

7. Mychko E.I., Vornovskaya N.I. Formirovanie u studentov kompetentnosti v oblasti pedagogicheskogo menedzhmenta v usloviyah resursnogo centra [Formation of students' competence in the field of pedagogical management in the conditions of a resource center]. Izvestiya Baltiyskoy gosudarstvennoy akademii rybopromyslovogo flota: psihologo-pedagogicheskie nauki, 2022, no. 2(60), pp. 11-14.

8. Neparko M.V. Neobhodimost razvitiya mezhkulturnyh kompetentsiy v menedzhmente [The need to develop intercultural competencies in management]. Dnevnik nauki, 2024, no. 3(87), Available at: <https://dnevniknauki.ru/images/publications/2024/3/economy/Neparko.pdf> (accessed 07.06.2025).

9. Panarina E.N. Razvitie kompetentsiy i formirovanie tsentrov kompetentsiy kak katalizator innovatsionnogo razvitiya kompaniy [Competence development and the formation of competence centers as a catalyst for the innovative development of companies]. Aktualnye voprosy sovremennoj nauki, 2014, no. 31, pp. 62-70.

10. Saluhov V.I., Sokolov B.V. Nauchno-metodicheskie napravleniya podgotovki spetsialistov v sisteme raspredelennykh situacionnykh tsentrov i tsentrov kompetentsiy [Scientific and methodological directions of training specialists in the system of distributed situational centers and competence centers]. Izvestiya Kabardino-Balkarskogo nauchnogo centra RAN, 2018, no. 6-3(86), pp. 89-96.

@ Папахчян И.А., 2025