

Цивун В.В.¹, Панасюк М.О.¹

¹ Кубанский государственный университет, г. Краснодар

Модель компетенций менеджера в условиях экономики знаний

АННОТАЦИЯ:

В статье рассматривается решение проблемы формирования модели компетенций руководителей в условиях экономики знаний. Предлагается инновационная модель компетенций современных менеджеров с учетом ряда особенностей новой экономики. На основе анализа практики крупных компаний различной сферы деятельности выявлены применяющиеся модели компетенций руководителей. Актуализируется необходимость разработки новой инновационной модели управленческих компетенций. Подход авторов состоит в том, что в основу новой модели компетенций входят творческие способности, навыки экономического мышления и работа с людьми. Новая модель компетенций руководителя может применяться в любой компании, которые используют для решения основных стратегических задач деятельности организации профессиональный потенциал руководителей

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управленческие компетенции, модель компетенций, экономика знаний, человеческие ресурсы, персонал

JEL: J24, M12, M50

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Цивун В.В., Панасюк М.О. Модель компетенций менеджера в условиях экономики знаний // Креативная экономика. — 2016. — Т. 10. — № 7. — С. 869–882. — doi: [10.18334/ce.10.7.35371](https://doi.org/10.18334/ce.10.7.35371)

Цивун Виктория Валерьевна, ассистент кафедры общего, стратегического, информационного менеджмента и бизнес-процессов, Кубанский государственный университет, г. Краснодар (Vika.11.89@mail.ru)

Панасюк Маргарита Олеговна, Кубанский государственный университет, г. Краснодар

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 21.06.2016 / ОПУБЛИКОВАНО: 30.07.2016

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП: <http://dx.doi.org/10.18334/ce.10.7.35371>

(с) Цивун В.В., Панасюк М.О. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>)

ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский



Введение

В последней четверти XX в. общество перешло от индустриального этапа к новому постиндустриальному, а затем и к экономике знаний, связанной с пятым и шестым технологическими укладами.

По мнению Е.В. Пилипенко, важнейшим содержанием экономики знаний является создание индивидуализированных интеллектуальных продуктов с содержанием знаний не менее 75% по сравнению с материальной их основой [16]. Она рассматривает духовное производство в единой связке с материальным производством, производством энергии и информации, как единое экономическое поле деятельности [17]. Е.В. Пилипенко предложила уникальную трактовку сущности экономики знаний, главным содержанием которой выступает духовое производство. Особенности духовного производства исследуются Б.В. Салиховым из Московского университета им. С.Ю. Витте [20].

В то же время существует и другой подход – Г.Б. Клейнера, рассматривающий экономику знаний как среды, процессы, проекты и предприятия генерации, накопления и применения знаний в воспроизводственном процессе, которые были на перечисленных выше этапах [10].

В.В. Ермоленко рассматривает экономику знаний как этап формирования ноосферной экономики [4, 7].

Д.В. Ланская рассматривает экономику знаний в парадигме неоиндустриализации, связанной с шестым технологическим укладом [12].

О.Н. Мельников рассматривает экономику знаний как результат развития интеллекта и креативности каждого человека, которые становятся ее основным ресурсом [14, 15].

Поэтому корпоративные институты, которые занимаются генерацией, сбором, распространением и применением знаний, воспроизводством человека, формированием человеческого капитала, занимают достойное место в воспроизводственном процессе. Они производят интеллектуальный капитал [4, 6, 20, 22].

В экономике знаний важнейшим источником роста капитализации и ценности компаний становятся инвестиции в развитие человеческого капитала [1].

В условиях экономики знаний существенно изменяются требования не только к уровню знаний и содержанию труда персонала,

но и важность морально-нравственных и ценностных качеств личности, а также других свойств, составляющих понимание такой совокупности, как интегральная личность.

Д.В. Ланская и Н.В. Зубенко анализируют новый рынок экономики знаний, в частности сегмент специалистов инженерии знаний [13].

Развитые страны мира все больше приходят к осознанию необходимости формирования экономики знаний как отдельного сегмента экономики, а также все больше внимания предоставляется вопросам развития человеческого капитала организации [9].

В управлении человеческими ресурсами актуальной является проблема формирования модели компетенций менеджера, адекватной современному пониманию сущности экономики знаний, и применение индивидуализированных стратегий его развития. Поэтому разработка модели управленческих компетенций в условиях экономики знаний является важной теоретической и практической задачей.

Цель статьи состоит в разработке новой модели управленческих компетенций в условиях экономики знаний, а также рассмотрение ее особенностей и алгоритма реализации.

Требования, предъявляемые к современным менеджерам

В условиях формирования нового сектора экономики знаний к менеджерам предъявляются уже совсем новые требования. Например, исследования показывают, что менеджер будущего должен уметь распознавать, привлекать, развивать и удерживать талантливых сотрудников, создавать в подотчетном подразделении климат, способствующий высокой инициативе и ответственности людей [20, 21, 22], т.е. уметь выбрать такой менеджерский стиль, который сделает его подразделение «хорошим домом» для талантов и «плохим домом» для бездельников.

Менеджеры должны лояльно относиться к талантам других, т.е. быть терпимым, толерантным, уважения и отличий должно быть больше. Можно сказать, что в области требований к менеджерам будет продолжаться рост в сторону лидерства [19, 21].

Особую значимость приобретает морально-этическая сторона ведения производства или бизнеса. Например, сравнительно новый тренд – стремление менеджеров работать только в незапятнанной организации, не участвовавшей ни в каких скандалах, т.е. репутационно-

этические критерии становятся для менеджеров все более значимыми[11].

Формируется новый образец менеджера, который за счет труда, творческих талантов, профессиональных умений и навыков сделал себе имя и состояние.

Разные отрасли, разные должности диктуют несколько различные требования к менеджерам. Так, значимость умений и навыков, связанных с экономическим мышлением и работой с людьми (лидерство, умение выявлять и удерживать таланты), явно идут вверх. Умения и навыки, связанные с регулярным менеджментом, остаются на месте: их значимость не падает. Уже намечается тенденция в сторону того, чтобы на руководящих должностях именно менеджерские компетенции доминировали над узкофункциональными. Безусловно, руководитель не должен быть наивен. Но все большее внимание будет уделяться его способности быстро анализировать большой объем информации, делать верные выводы, работать с талантами, вдохновлять, мотивировать людей. При этом совершенно необязательно, чтобы он знал все детали и нюансы процесса [6].

В профессиональном сообществе управления персоналом различают такие термины, как «компетентность» и «компетенции», и в данной статье компетенция рассматривается как совокупность знаний, умений, опыта и личностных характеристик специалиста, необходимых для успешного выполнения его профессиональных задач, а компетентность – способность специалиста решать профессиональные задачи, опираясь на свои знания, умения, опыт и личностные характеристики [10].

Следуя данным определениям, считаем, что компетентность определяется набором компетенций. Часто полагают, что компетентность – это способность специалиста решать профессиональные задачи, опираясь на свои компетенции, которые могут быть раскрыты, продемонстрированы на практике за счет личностных характеристик. При такой трактовке личностные характеристики не относятся к разряду компетенций и должны рассматриваться отдельно [16].

Измерение оценка компетенций становятся возможны в силу наблюдаемости компетенций (возможности наблюдения за поведением, т.к. компетенция проявляется в поведении и влияет на объективность оценки). Таким образом, в своем современном значении компетенции играют значимую роль в управлении человеческими ресурсами и могут

быть применимы как для решения прикладных задач, так и в более широком контексте решения задач организации. Модель компетенций используется на индивидуальном уровне (например, при найме персонала и личностном развитии), уровне решения задач команды или должности (планирование преемственности, реструктуризация должности), уровне организации в целом (реализация стратегии).

Перечислим классические положения компетентностного подхода к управлению человеческими ресурсами, которые все еще остаются важными ориентирами для изменения негативного опыта применения компетенций:

– модель компетенций дает возможность использовать единый критерий для реализации всех процессов управления персоналом в организации;

– модель компетенций является инструментом реализации стратегии организации, содержит в себе комплекс критериев эффективного поведения (эффективного в контексте будущих задач), которые должны обеспечить достижение стратегических целей организации [5];

– модель компетенций – это отражение корпоративной культуры, включая систему ценностей (это может быть существующая корпоративная культура, которую необходимо поддерживать, или ценности, которые будут критически важны для обеспечения эффективности в будущем, однако главное, чтобы корпоративная культура находила свое отражение в модели компетенций) [12];

– модель компетенций – инструмент управления эффективностью, позволяющий в прозрачной, понятной и открытой форме анализировать качество персонала, отслеживать влияние навыков и стиля решения рабочих задач на достижение поставленных целей, т.е. фактически оценивать состояние и влияние человеческого ресурса на достижение целей наравне с другими бизнес-процессами в организации и принимать управленческие решения. Кластеры поведения, которые конкретны, наблюдаемы и оцениваемы во время проведения центров оценки [17].

Для целей настоящей статьи личностные характеристики (один из возможных объектов оценки) будем рассматривать как особый вид личностных компетенций, поэтому в определении понятия «компетенции» личностные характеристики приведены наряду со знаниями, умениями и опытом.

Проведем экспресс-анализ практических разработок и

применения моделей компетенций в компаниях различных отраслей нашей страны.

Анализ практики разработки модели компетенций на отечественных предприятиях

Отечественная практика формирования компетенций представляет собой разработку компетенций направленных на узкофункциональное выполнение профессиональных обязанностей. Методы создания компетенций и формирования модели компетенций менеджеров являются разными в зависимости от сферы деятельности компании. Анализ разработки компетенций в различных отраслях представляет собой бесценный опыт для решения задачи формирования новой модели компетенций, которая может быть использована во всех сферах деятельности предприятий.

Анализ формирования модели управленческих компетенций на производственных предприятиях

Наше исследование проводилось на производственном предприятии, изготавливающем электрооборудование и низковольтные устройства для управления, приема и распределения энергии. Данная компания имеет сеть филиалов, расположенных в 9 городах России, с головным офисом, находящимся в городе Краснодаре.

Модель компетенций в данной организации разрабатывалась при помощи поэтапного анализа, предложенного Т.Ю. Базаровым: уточнение целей должностной позиции и типа деятельности; формирование экспертной группы; получение данных о деятельности (интервьюирование, анализ должностных инструкций и других документов, регламентирующих деятельность оцениваемой должности); анализ и систематизация данных: группирование, определение названия компетенций, описание критерия, подбор поведенческих индикаторов; экспертиза созданного профиля, идеального для оцениваемых должностей

Особое внимание уделялось типичным рабочим ситуациям, возникающим в ходе ежедневной работы, основным проблемам и практическому опыту руководителей по решению таковых. В результате были выделены основные задачи менеджера, разработана модель компетенций для руководителя подразделения отражена в *таблице 1*.

Таблица 1

Модель компетенций менеджера производственного предприятия

<i>Компетенция</i>	<i>Расшифровка</i>
Технические знания	Знания требований законодательной и нормативной документации по основным функциональным направлениям деятельности подразделения. Теоретические знания по профильным дисциплинам
Системное мышление	Способность строить целостный и дифференцированный образ проблемной ситуации, выделять существенные связи, устанавливать и структурировать отношения между элементами информации
Аналитическое мышление	Способность понимать проблемную ситуацию путем ее разбиения на более мелкие части или отслеживания предпосылок ситуации шаг за шагом по принципу причинности
Лидерство	Способность оказывать влияние на отдельных людей и группы, направлять их усилия на достижение общих целей, брать на себя ответственность за результат
Эффективные коммуникации	Ясность, точность и четкость выражения мыслей. Способность слушать и понимать других, Стремление к нахождению консенсуса. Открытый обмен необходимой информацией
Планирование и контроль	Умение ставить цели, соотносить их с имеющимися ресурсами (человеческими, временными, информационными и пр.), обеспечивать и контролировать процесс достижения таковых
Ориентация на результат	Ориентация на конкретный результат. Стремление к достижению результатов более высокого уровня. Понимание приоритета результата перед процессом. Эффективное преодоление препятствий на своем пути

Источник: [3, 4]

Анализ разработки модели компетенций в банках

Исследование проводилось в одном из банков г. Краснодара, штат сотрудников составляет 450 человек, из них управленческий персонал – 25%.

Эффективное развитие современной банковской системы и конкурентные стратегии современных коммерческих банков формируются с опорой на создание дополнительных и уникальных конкурентных преимуществ, которые обеспечивают финансовую устойчивость организации, увеличение стоимости ее материальных и нематериальных активов [15].

Модель компетенций разрабатывается в соответствии со схемой «Воронка целей», которая включает в себя информацию о стратегических задачах компании, информацию о специфике подразделения и должностных обязанностях менеджеров.

В данном банке применяется кластерный подход к формированию модели управленческих компетенций и состоит из 4 групп кластеров которые изображены в *таблице 2*.

Таблица 2

Модель компетенций менеджера в банке

<i>Кластер</i>	<i>Компетенция</i>	<i>Расшифровка компетенции</i>
Корпоративный кластер	Профессионализм	Ясное и четкое понимание специфики и ответственности выполняемой работы, свободная самостоятельная ориентация в выполняемой деятельности
	Деловое общение	Способность четко высказывать свои мысли, убедительность, учтивость, стремление выслушать и понять собеседника
	Инициатива	Склонность к самостоятельной работе, принятие ответственности, творческая деятельность, ориентация на развитие и улучшение своих способностей
	Принятие решений	Умение определять цели, расставлять приоритеты, способность к видению последствий своей деятельности
Профессиональный кластер	Гибкость	Переключаемость с одного вида деятельности на другой, ориентация на наличие изменений в работе и готовность к ним, быстрая адаптация к новому виду деятельности
	Ответственность	Аккуратность, точность, внимательность к нюансам работы, стремление к тщательной организации рабочего процесса
	Знания и умения профессиональной сферы	Профессиональные знания и умения в областях банковской деятельности, необходимые для работы менеджера

Источник: [8, 12, 22]

Анализ формирования модели компетенций менеджера в торговых компаниях

Исследование торговых компаний проводилось на территории Краснодарского края, создание модели компетенций анализировалось на торговых предприятиях, занимающихся продажей сотовых телефонов и других гаджетов. В данных компаниях руководителей торговых подразделений оценивают комплексно, включая оценку эффективности, проверяя уровень развития навыков, знаний и умений в соответствии в желаемым профилем. В качестве подготовительного этапа на основе анализа существующих должностных обязанностей и новых рабочих функций экспертной группой были выделены и структурированы профессионально важные компетенции для руководителей, определен широкий список компетенций для составления индивидуальных профилей компетенций [2].

Для этого используется модель компетенций и детально прописываются их поведенческие проявления.

4 блока компетенций:

– профессионально-технические компетенции (безопасность, работа в особые периоды, специальные знания, навыки и умения, необходимые для работы в сфере сотового ритейла);

– финансовый блок, бюджетирование – зона ответственности руководителей подразделений;

– личные компетенции (системное мышление, готовность к изменениям, ответственность, ориентация на результат, коммуникации), навыки управления;

– блок регионального управления, руководитель должен показать, как он умеет выстраивать внешние связи. Сюда также вошло взаимодействие с партнерами и иными субъектами. Это особенно важно для торговых компаний, поскольку организации могут при необходимости обмениваться ресурсами, например, чтобы устранить крупную аварию и т.д. [9, 19].

Проведенное исследование компаний позволило увидеть, что существующие модели компетенций управленческого персонала не соответствуют условиям современного сектора экономики – экономики знаний, важнейшей частью которой является духовное производство. Духовное производство – это формирование человека или, говоря современным языком экономической психологии, – человеческого капитала.

Анализ практики разработки профиля компетенций на современных предприятиях позволяет собрать воедино позитивный опыт, который составляет интеллектуальную копилку технологий и методов формирования моделей компетенций управленческого персонала [8].

Формирование современной модели компетенций менеджера

В практической деятельности современных компаний различных отраслей используются разнообразные модели компетенций менеджера. Однако они не обеспечивают создание моделей компетенций, необходимых современному менеджеру для эффективной работы в условиях экономики знаний [10].

В связи с этим для решения проблемы несоответствия существующих управленцев условиям новой экономики – экономики знаний предлагается формирование новой модели компетенций современного менеджера, модель которой представлена в *таблице 3*.

Таблица 3

Модель компетенций современного менеджера

<p align="center">Способности стратегической оценки</p> <p>1. Целостное стратегическое мышление, учитывающее наиболее существенные моменты прошлого, настоящего и будущего.</p> <p>2. Способность видеть и оценивать изменения, происходящие в среде, а также последствия этих изменений.</p> <p>3. Создание и исследование «идеальной» организации, структуры и системы которые соответствуют среде и не утрачивают этого соответствия во время преобразования среды.</p> <p>4. Способность избегать ловушки искусственно созданной реальности (когда у организации могут возникнуть проблемы из-за отсутствия реалистичного понимания своего истинного положения в среде). Стремление к принятию решений, основанных на объективной информации, оценке положения организации в среде и самой среды.</p>
<p align="center">Способности, относящиеся к стратегии конкурентной борьбы</p> <p>1. Понимание конкурентной среды, выбор «места» и «способа» конкурентной борьбы, создание эффективных «выигрышных» конкурентных парадигм и постоянное их совершенствование.</p> <p>2. Работа с потребителем – понимание и привлечение потребителя, более эффективное удовлетворение его запросов в сравнении с конкурентами. Предложение разнообразной высококачественной продукции и широкого спектра услуг.</p>
<p align="center">Способности, относящиеся к стратегии</p> <p>Определение наиболее существенных целей, разработка планов их достижения и их практическое осуществление при условии наличия гибкости и способности к постоянной адаптации и изменениям.</p> <p>1. Умение реализовать принятые стратегии на всех уровнях организации, способность достигать поставленных задач.</p> <p>2. Мотивация сотрудников к постоянному совершенствованию работы в организации, предоставление им для этого соответствующих возможностей.</p> <p>3. Сотрудничество и внешнее стратегическое партнерство с целью получения преимуществ в конкурентной борьбе.</p>
<p align="center">Функциональные компетенции</p> <p>1. Принятие на вооружение новых технологий, использование научно-исследовательской работы для создания перспектив развития организации.</p> <p>2. Разработка и выпуск новой продукции, предложение новых видов услуг — наиболее эффективным образом и в подходящие сроки.</p> <p>3. Разработка и применение в работы новых процессов с целью уменьшения издержек и ускорения принятия решений</p> <p>4. Привлечение, обучение, мотивация и удержание в организации сотрудников, обладающих ценными навыками и компетенциями.</p> <p>5. Применение эффективных рычагов управления финансами, возможность использовать капитал для финансирования будущих инвестиционных программ.</p>
<p align="center">Умение избегать ошибок и не допускать возникновения кризисных ситуаций</p> <p>1. Умение избегать ошибок в бизнесе посредством постоянной работы в направлении «от кризиса».</p> <p>2. Планирование действий в ситуации, когда что-либо «идет не так».</p> <p>3. Эффективное управление кризисной ситуацией любого рода (в бизнесе, социальной или технической сфере).</p> <p>4. Способность к кардинальным изменениям в ситуации, когда положение в финансовой области, конкурентной борьбы или в плане менеджмента становится для организации критическим.</p>

Источник: [20, 21]

Механизм реализации создания такой модели подразумевает взаимодействие руководства компании и службы по управлению персоналом и состоит в следующем:

- выявление тех компетенций, которые являются определяющими для достижения успеха в конкурентной борьбе на данный момент;

- постоянный учет того факта, что при переменах в среде набор компетенций также может измениться;

- умение уделять главное внимание наиболее существенным для организации компетенциям.

Заключение и рекомендации

Знания выступают единственным ресурсом, который обладает самовозрастающей стоимостью или выступают особым «пусковым» механизмом. Знания необходимы были всегда. Но с переходом к экономике знаний их значимость существенно возрастает. Причем не знания определяют сущности экономики знаний, а интеллектуальные изделия, состоящие на 75% из знаний.

Исследования показывают, что менеджер будущего должен уметь распознавать, привлекать, развивать и удерживать талантливых сотрудников, создавать в подотчетном подразделении климат, способствующий высокой инициативе и ответственности людей, т.е. уметь выбрать такой менеджерский стиль, который сделает его подразделение «хорошим домом» для талантов и «плохим домом» для бездельников [18].

Для обеспечения данных требований важно учитывать не только узкопрофильные обязанности менеджеров, но и креативный потенциал личности [14, 15]. Выполнение требования применения нового подхода к созданию новых менеджерских позиций обеспечивает разработка новой модели управленческих компетенций.

Применение новой модели компетенций в системе управления человеческими ресурсами может стать основой для эффективного использования профессионального потенциала его руководителей, развития компетенций, для решения основных стратегических задач деятельности организации.

ИСТОЧНИКИ:

1. Бутова Н., Ладионенко М. Центр оценки для руководителей производственных подразделений: практический аспект // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – № 6. – С. 32-37.
2. Добровольская Н. Актуальный метод оценки линейного персонала предприятия // Справочник кадровика. – 2015. – № 5. – С. 41-47.
3. Еремина И. Талант менеджера // Служба кадров и персонал. – 2015. – № 2. – С. 67-72.
4. Ермоленко В.В. Особенности содержания экономики знаний // Экономика знаний: стратегические проблемы и решения: Сборник материалов конференции. – Краснодар: Кубанский государственный университет, 2015. – 422 с. – С. 11-17.
5. Ермоленко В.В., Ланская Д.В., Науменко А.А. Форвардная технология массового рекрутинга рабочих на рынке труда // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2016. – № 117. – С. 807-829.
6. Ермоленко В.В., Ланская Д.В., Стрелков В.С. Документирование процесса накопления знаний и развитие интеллектуального человеческого капитала // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – № 110. – С. 1720-1744.
7. Ермоленко В.В., Ланская Д.В. Качественный сопоставительный анализ ноосферного развития и экономики знаний // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2014. – № 104. – С. 1184-1200.
8. Инновационные менеджеры [Электронный ресурс] // Neo HR. – 2015. – 19 ноября. – Режим доступа: http://neohr.ru/issledovaniya/article_post/innovatsionnyye-menedzhery
9. Качество менеджеров на российском рынке труда падает, а уровень специалистов растёт [Электронный ресурс] // Neo HR. – 2014. – 18 ноября. – Режим доступа: http://neohr.ru/issledovaniya/article_post/kachestvo-menedzherov-na-rossiyskom-rynke-truda-padaet-a-uroven-specialistov-rastet
10. Клейнер Г. Микроэкономика знаний и мифы современной теории // Высшее образование в России. – 2006. – № 9. – С. 32-34. – С. 32.
11. Кольцова Л. Оценка кадрового потенциала компании: фокус на результативность // Справочник по управлению персоналом. – 2015. – № 6. – С. 27-34.
12. Неоиндустриализация в базисе идей экономики знаний и высших технологических укладов / Д.В. Ланская, Л.И. Волкова, К.К. Губин [и др.] // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – № 111. – С. 1621-1642.
13. Ланская Д.В., Зубенко Н.В. Рынок труда экономики знаний: сегмент специалистов инженерии знаний // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – № 112. – С. 2002-2013.
14. Мельников О.Н. Случайно ли наступление эпохи креативной экономики? // Креативная экономика. – 2013. – № 2. – С. 118-126.

15. Мельников О.Н., Ларионов В.Г., Ганькин Н.А. Зоны ответственности концептуального развития «креативной экономики» и «творческих индустрий» // Креативная экономика. — 2015. — Т. 9. — № 3. — С. 265-278.
16. Пилипенко Е.В., Гринюк К.П. Промышленный комплекс региона в условиях формирования экономики знаний: Монография. — Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2014. — 218 с.
17. Пилипенко Е.В., Баталов Ю.В. Экономическое поле экономики знаний // Креативная экономика. — 2012. — № 6. — С. 91-97.
18. Пономарева М.В., Деткина Д.А. Интеллектуальная собственность в экономике знаний // Экономика знаний: проблемы управления формированием и развитием. Т. 1. — Краснодар: Кубанский государственный университет, 2014. — 405 с. — С. 245-251.
19. Работодатели требуют от топ-менеджеров антикризисные компетенции [Электронный ресурс] // Neo HR. — 2015. — 2 апреля. — Режим доступа: http://neohr.ru/issledovaniya/article_post/rabotodateli-trebuyut-ot-top-menedzherov-antikrizisnyye-kompetentsii
20. Салихов Б.В. Интеллектуальный капитал организации: сущность, структура и основы управления. — М.: Дашков и К, 2008. — 156 с.
21. Учить персонал в российских компаниях меньше не стали, чаще всего учат руководство и фронт-офис [Электронный ресурс] // Superjob.ru. — 2016. — 24 марта. — Режим доступа: <http://www.superjob.ru/research/articles/111985/uchit-personal-v-rossijskih-kompaniyah-menshe-ne-stali-chasche-vsego-uchat-rukovodstvo-i-front-ofis/>
22. Чуланова О., Токарева М. Формирование профиля компетенций сотрудника call-центра регионального коммерческого банка // Справочник кадровика. — 2015. — № 8. — С. 106-115.

Victoria V. Tsivun, Assistant, Chair of General, Strategic, Information Management and Business Processes, Kuban State University, Krasnodar

Margarita O. Panasyuk, Master Student, Direction “HR Management”, Kuban State University, Krasnodar

Model for competences of the manager in conditions of knowledge-based economy

ABSTRACT

The article reviews the solution to the issue of formation of the model for competences of modern managers taking into account some special features of the new economy. Based on the analysis of the experience of large companies in different business fields, applied models for competences of managers are detected. The need in development of the new innovative model of managerial competences becomes actual. The approach of the authors is that the basis of the new model for competences includes creative abilities, skills of economic thinking and people business. The new model for competences of the manager may be used in any company that uses the professional potential of managers for solution of main strategic issues of the company's business.

KEYWORDS: managerial competences, model for competences, knowledge-based economy, human resources, staff
