

Раздел 1

**РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ.
ТЕРРИТОРИАЛЬНО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ КОМПЛЕКСЫ**

УДК 331.108.4

DOI 10.22213/2618-9763-2023-2-5-14

Д. А. Ешметьев, студент

Д. Д. Перминова, магистрант

О. В. Титова, кандидат экономических наук

Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова, Ижевск, Россия

**СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ КОМПЕТЕНЦИЯМ:
ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ И ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОДЫ¹**

В статье поднимается проблема множественности подходов к определению требований к компетенциям современного руководителя, поскольку управленческие кадры и их деятельность являются предметом изучения менеджмента, социальной психологии, экономики труда, социологии. Затрагивается тема построения моделей специалистов применительно к требованиям рабочего места, поэтому для управленческого персонала предложено систематизировать общие подходы к определению требований к специальным навыкам и личностным качествам в соответствии с профессиональным стандартом. В ходе исследования выделены особые классы компетенций, которые могут быть как узкоспециализированными, так и общими для разного типа организаций. Анализ литературы по менеджменту позволил актуализировать необходимость выделения надпрофессиональных компетенций или метанавыков, по своей сути схожих с универсальными компетенциями, и использования такого подхода в формировании моделей подготовки менеджеров. По результатам проведенного исследования сформирован список метанавыков, которые необходимы для построения управленческой карьеры и входят в основные требования рынка труда, требуют первостепенного развития для управленческого персонала. Использование данного списка в создании эталонных моделей компетенций для менеджеров разных уровней управления позволит оптимизировать процесс развития навыков, знаний и умений и подобрать эффективный инструментарий их формирования.

Ключевые слова: управленческие компетенции; профессиональные компетенции; метанавыки; модель специалиста; управление.

Введение

Менеджмент будет оставаться основным и наиболее влиятельным институтом современной цивилизации, поскольку любое общество состоит из иерархий, которые основаны на силе и компетентности. В основе современной цивилизации лежит западная модель, основывающаяся на компетентности, умениях и навыках, которые являются первичными факторами успеха [1]. С каждым годом растет количество работников умственного труда, руководителем становится каждый, кто обладает хоть малейшей

властью, ответственностью и полномочиями, и который, в силу своего положения или имеющихся знаний, обязан в ходе своей деятельности принимать решения, оказывающие значительное влияние на результат работы всей организации [2].

Современные теории по управлению все чаще обращают внимание на вопросы моделирования образовательного процесса и формирование эффективной программы развития управленческих компетенций с различных позиций [3–6]. В основе системного подхода развития управленческих компе-

© Ешметьев Д. А., Перминова Д. Д., Титова О. В., 2023

¹ Статья публикуется в рамках Международной научно-практической конференции «Управление в современном мире: социально-экономическая парадигма», проходившей в ИжГТУ имени М. Т. Калашникова, г. Ижевск, 14 апреля 2023 г.

тенций лежит требование к проведению практико-ориентированного обучения с целью формирования навыков, необходимых для успешного выполнения функций рабочего места [7]. На подготовку современных менеджеров влияют факторы, ограничивающие эффективность обучения (физические, биологические, социальные и психологические), среди которых могут быть выделены физическая сила, физическая приспособляемость, сенсорная восприимчивость, интеллект, память, воображение, способность к выбору [8]. При этом утверждается, что не существует идеального менеджера, а успешное в долгосрочном плане руководство подразумевает соблюдение всех *PAEI*-функций¹, выполнение которых несовместимо в краткосрочном периоде и может мешать выполнению друг друга [9]. Проблема обучения управлению изучается с позиции стартовых способностей личности, интеллектуальной деятельности как вида умственного труда [10]. Множество работ посвящено изучению отдельных характеристик менеджера (креативность, творчество, коммуникабельность и др.) [11–13]. Согласно всем теориям, можно сделать вывод, что научиться руководить абсолютно реально, и благодаря ежедневному учению и труду можно освоить и эту профессию, став компетентным и эффективным управленцем. Отдельным направлением выделяются работы, связанные с геймификацией при формировании профессиональных компетенций [14].

Цель исследования – изучить и систематизировать современные требования к компетенциям руководителя с позиции теоретического и практико-ориентированного подходов.

Гипотеза исследования – предполагается, что существуют общие требования к управленческим компетенциям с позиции различных подходов, которые могут быть выделены в метанавыки как отдельную группу эталонной модели специалиста

Основные компетенции руководителя

Анализ литературы показал, что существует определенный набор управленческих компетенций, зависящий от множества условий и факторов. Так, Питер Друкер выделяет следующие компетенции [15]:

1) управление своим временем – успешные руководители знают, на что расходуется их время;

2) определение приоритетов – сосредотачиваться на тех областях, где работу можно сделать великолепно;

3) концентрация на достижениях/целях, выходящих за рамки организации/деятельности;

4) развитие и концентрация на сильных сторонах – полагаются на сильные стороны и не застревают на слабых;

5) принятие эффективных и рациональных решений;

6) стратегическое мышление – необходимо вкладывать на долгосрочную перспективу, не ставя выше краткосрочные выгоды;

7) стандартизация и регламентация – исключение операций, не добавляющих ценности;

8) делегирование – передавать ответственность подчиненным, убедившись, что они смогут принять ее;

9) контроль – сравнивать полученный результат с планом.

Честер Барнард определяет функции руководителя следующим образом [16]:

1) лидерство – сочетание в одном человеке технической квалификации, сложной этики, а также склонности поступать в соответствии с этическими принципами;

2) мотивация (сотрудников) – согласие и желание людей на участие в кооперации;

3) координация – совершать действия в правильном месте и в правильное время;

4) целеполагание – определять то, к чему следует стремиться и разбивать большую цель на маленькие, детализированные;

5) коммуникация – актуализация информации и установление связи с теми, кто готов участвовать в кооперации для достижения общей цели и понимания желаний и мотивов людей в кооперации;

¹ Аббревиатура *PAEI* расшифровывается следующим образом: *P* – *producer* – производитель; *A* – *administrator* – администратор; *E* – *entrepreneur* – предприниматель; *I* – *integrator* – интегратор.

6) стимулирование – создание благоприятных условий участия в организации, когда преимущества от участия превышают связанные с этим отрицательные факторы;

7) убеждение – принуждение, логическое обоснование, внушение;

8) принятие решений – принимать актуальные, своевременные решения, которые можно реализовать, и не принимать те решения, которые должны принимать другие;

9) делегирование – передача полномочий и ответственности для организации деятельности.

Ицхак Адизес «перерабатывает» функционалистский взгляд на менеджмент в очень компактный и удобный *PAEI*-код. При этом он использует понятия результативности и эффективности, что не противоречит понятиям эффективности и рациональности Ч. Барнарда, а лишь показывает картину с другой стороны.

По-нашему мнению, сначала необходимо посмотреть на вещи с позиции Ч. Барнарда, как бы издали, а затем переходить вглубь и рассматривать, применяя метод И. Адизеса. Согласно *PAEI*-коду, каждая функция выполняет свою роль [17]:

P – производитель: умение обеспечивать производство результатов (результативность организации в краткосрочной перспективе);

A – администратор: умение организовывать процессы в правильной последовательности и с правильной интенсивностью (эффективность в краткосрочной перспективе);

E – предприниматель: умение подходить к делу творчески и готовность рисковать (результативность в долгосрочной перспективе);

I – интегратор: умение создавать ценности и атмосферу, которая обеспечит сплочение коллектива (эффективность в долгосрочной перспективе).

Один из самых опытных и грамотных специалистов в русскоязычном пространстве по тематике руководства. А. Фридман выделяет 13 компетенций руководителя [18]:

1. Выработка решений – разработка нескольких вариантов и их сравнительный анализ по выработанным критериям.

2. Представление решений – доводить свое мнение и мысли до заинтересованных сторон.

3. Планирование – учет факторов, влияющих на деятельность, расстановка приоритетов и разработка моделей будущего поведения.

4. Саморазвитие – получение, осмысление новых знаний, сопоставление их с имеющимися и дальнейшее использование.

5. Управление группой – умение добиваться от подчиненных выполнения поставленных задач.

6. Регламентация – формализация и закрепление порядка выполнения определенных процессов.

7. Делегирование – передача подчиненным работ, ответственности и полномочий.

8. Координация – поддержка процесса выполнения работы.

9. Контроль – оценка соответствия текущих результатов запланированным.

10. Оперативная мотивация – умение влиять на старательность подчиненных.

11. Оперативное лидерство – умение оказывать влияние без применения должностных полномочий.

12. Коммуникация – умение правильно общаться.

13. Коучинг – умение содействовать подчиненным в достижении их личных целей.

Как видно, мнения авторов пересекаются, но для определения целостной картины необходимо классифицировать группы. Предлагается рассмотреть различные этапы управленческого процесса в некоторой последовательности: подготовка к управлению; непосредственно процесс управления; анализ полученных результатов; корректировка. Кроме того, желательно отдельно выделить универсальные компетенции.

Рассмотрим требования к компетенциям согласно предложенному подходу и на основе анализа литературы и материалов из интернет-источников [19–25].

Подготовка к управлению требует следующих компетенций:

– концентрация на достижениях/целях, выходящих за рамки организации/деятельности;

– определение приоритетов;

- целеполагание;
- планирование;
- выработка решений;
- принятие решений;
- стандартизация и регламентация.

Процесс управления:

- управление группой;
- оперативное лидерство;
- представление решений;
- убеждение;
- оперативная мотивация;
- стимулирование;
- делегирование;
- координация.

Анализ результатов: контроль.

Корректировка: внесение изменений в процесс при необходимости; исключение операций, не создающих ценностей.

Универсальные компетенции представляют собой перечень навыков, необходимых на всех этапах управленческого процесса:

- управление своим временем;
- развитие и концентрация на сильных сторонах;
- принятие эффективных и рациональных решений;
- стратегическое мышление;
- лидерство;
- мотивация;
- коммуникация;
- саморазвитие;
- коучинг, код Адизеса должен быть в виде *РАЕИ*, т. е. выполняться должны все функции, но не одним человеком, как уже было установлено.

Полученный результат хорошо систематизирует знания о компетенциях, наглядно показывает их и помогает определить *серые зоны*, т. е. те области, где необходимо вмешательство, куда нужно направить усилия. Отдельно стоит упомянуть универсальные компетенции. Их следует применять на каждом этапе управления. Если некоторые компетенции из других групп могут использоваться в других группах, при определенных обстоятельствах, то *универсальные* обязательны в каждой группе для достижения успеха.

Таким образом, выделены и структурированы более 30 компетенций, установлена последовательность их применения, что

может быть использовано в системе повышения квалификации для построения образовательного процесса.

Современный взгляд на управленческие компетенции глазами участников рынка

Существуют экспертные интернет-ресурсы, где практики предлагают свое видение по различным вопросам управления. Так, рекрутинговые компании непосредственно взаимодействуют с работодателями и работниками, на основе практического опыта специалисты *Prof Area Consulting* предлагают следующие важные управленческие компетенции, которые соответствуют выделенным универсальным компетенциям [26]:

1. Стратегическое видение и горизонт планирования.
2. Внедрение инноваций.
3. Развитие и коучинг команды.
4. Пример для других.
5. Ориентация на цель/результат.
6. Совместная работа/деятельность.
7. Бизнес-проницательность.

Эксперты *Staya.vc* характеризуют идеального руководителя как лидера: открытый, знающий свои сильные стороны и готовый их развивать. Он умеет управлять своим временем, грамотно расставляет задачи и контролирует их исполнение. Уделяет внимание своим сотрудникам, развивает и поддерживает их. Следует отметить, что перечисленные характеристики соответствуют нашим *универсальным* [27].

В Русской школе управления есть понятие «метанавыки» – это сквозные мыслительные навыки, позволяющие людям осваивать другие навыки, добиваться успеха в жизни и работе. Они отличаются от *soft skills* тем, что являются более обобщенными, формирующими мышление. Метанавыки включают в себя следующие компетенции [28]:

- эмоциональное осознание;
- самооценка – способность понимать свои сильные и слабые стороны;
- уверенность в себе – способность признать свою ценность и способность добиться успеха;
- понимание проблем;

– генерирование идей и планирование действий;

– активное преодоление – быть позитивным, уверенным и готовым решать проблемы;

– принятие себя и других;

– эмоциональный интеллект.

Именно на метанавыках основываются почти все таланты и способности, а значит, и потенциально сильные стороны руководителя. Перечисленные компетенции являются по большей мере из сферы психологии, но они интересны, поскольку содержатся в разделе «универсальные», а именно навык *лидерство* в понимании Ч. Барнарда будет относиться к метанавыкам, а *оперативное лидерство* А. Фридмана – к *soft skills*. Также и *PAEI*-код Адизеса можно отнести к метанавыкам, которые повышают конкурентоспособность обладателя и в ближайшем будущем вряд ли могут быть автоматизированы.

Исследование Высшей школы экономики, посвященное требованиям рынка труда, показало необходимость введения нового термина: «надпрофессиональные компетенции» – это универсальные деловые и управленческие качества индивидуума, позво-

ляющие эффективно наилучшим образом выполнять поставленные задачи и добиваться успеха [29]. Оценка и сопоставление видения надпрофессиональных компетенций у работодателей, студентов и преподавателей показали различие в требованиях и подходах, но позволили выявить рейтинг, среди которого можно выделить универсальные компетенции:

1) партнерство/сотрудничество;

2) анализ информации и выработка решений;

3) коммуникативная грамотность;

4) планирование и организация;

5) саморазвитие.

Полученные результаты позволяют сделать вывод, что существует возможность формирования списка метанавыков, которые необходимы для построения управленческой карьеры. Такие *универсальные* навыки лежат в основе требований со стороны рынка труда, именно эти навыки требуют первостепенного развития.

Проведенный опрос, результаты которого представлены в таблице, показал, что большинство управленцев выделяют навыки адаптивности, самодисциплины и критического мышления.

Рейтинг навыков управленцев

Manager skill rating

Перечень навыков управленцев	Процент выбравших
Адаптивность	73
Самодисциплина	66
Критическое мышление	58
Обучаемость	55
Внимательность	54
Коммуникация	54
Эмоциональный интеллект	53
Системное мышление	53
Рефлексия	48
Мудрость	44
Воля	42
Креативность	38
Осознанность	36
Эмпатия	34
Устойчивость	32

Источник: таблица составлена авторами.

Развитие метанавыков для управленца является вкладом в конкурентное преиму-

щество личности на ранке труда. Поскольку современный рынок образовательных услуг

гибко реагирует на требования работодателя, то для формирования и развития управленческих компетенций существуют школы метанавыков (Гудвилл) и даже университеты (Community University), которые пропагандируют важность формирования метанавыков и предлагают собственные инструменты их формирования.

Ускоренное развитие общественно-экономических отношений, как следствие – увеличение конкуренции на рынке труда и необходимость постоянного обучения и повышения квалификации – являются причиной необходимости обучения метанавыкам, которые являются центром окружности всех компетенций [30]. В практике образования взрослых идет акцент на субъект-субъектный подход в обучении, где субъект представляется как «индивид – личность – человек», что соотносится с системой навыков «твердые навыки – мягкие навыки – метанавыки». Отсутствие, нехватка одного из компонентов делает субъекта беднее материально, психологически или духовно, в зависимости от перекоса в ту или иную сторону, аналогично необходима интеграция всех трех элементов для целостного мировоззрения, миропонимания и мироощущения [31].

На основе анализа мнений практиков управления и коучинга можно сделать вывод, что существуют три основных направления формирования компетенций руководителя: общие управленческие навыки, *soft skills* и метанавыки. При этом последним уделяется особое место, и метанавыки становятся предметом исследования различных сфер: психологии, педагогики, андрагогики и менеджмента.

Выводы

Таким образом, компетенции современного руководителя являются предметом пристального изучения. Как говорит Питер Друкер: «Если бы люди рождались со способностями к эффективной и рациональной деятельности, как они рождаются, например, с талантом музыканта или живописца, нам бы пришлось очень плохо. Ведь известно, что только очень незначительное количество людей рождаются с выдающимися

талантами к тому или иному делу. Нам бы пришлось заняться выслеживанием людей с большим потенциалом в раннем возрасте и настойчиво обучать и тренировать, в надежде развить талант. Но таким образом вряд ли смогли бы удовлетворить потребность в руководителях, которые нужны современному обществу в весьма большом количестве» [32].

Поскольку успешному управлению можно научиться, то в системе формирования и развития управленческих компетенций для разных сфер и уровней управления при создании теоретических эталонных моделей специалистов наряду с требованиями профстандарта необходимо выделять метанавыки, формированию которых в последнее время уделяется особое внимание. Использование списка метанавыков в эталонных моделях компетенций для менеджеров разных уровней управления как объекта образовательного процесса позволит оптимизировать процесс развития навыков, знаний и умений и подобрать эффективный инструментарий их формирования.

Библиографические ссылки

1. Друкер П. Ф. *Макьярелло Джозеф*. Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру ; пер. с англ. А. Рыбняец. 2-е изд. Москва : Манн, Иванов и Фербер ; Эксмо 2013. 432 с. ISBN 978-5-91657-652-8
2. Друкер П. Ф. *Эффективный руководитель* / пер. с англ. О. Чернявской. 10-е изд., доп. Москва : Манн, Иванов и Фербер ; Эксмо, 2021. 240 с.
3. *Перминова О. М.* Моделирование формирования профессиональных компетенций работника в рамках регионального промышленного кластера // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2015. № 2. С. 164–172. URL: http://economics.ihbt.ifmo.ru/ru/article/13540/article_13540.htm (дата обращения: 09.02.2023).
4. *Санникова К. А. Перминова О. М.* Креативный менеджмент в крупном бизнесе России: особенности, проблемы, примеры // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2019. № 4 (39). С. 48–51.
5. *Перминова О. М., Иванова К. О.* О роли творчества в профессии менеджера // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2018. № 4 (35). С. 103–105.

6. *Перминова О. М.* Современные тенденции формирования инновационного кадрового потенциала предприятий регионального промышленного кластера // Математические модели и информационные технологии в организации производства. 2014. № 2. С. 116–119.
7. *Перминова О. М.* Особенности развития управленческих компетенций для менеджеров предприятий ОПК // Современные экосистемы: цикличность развития и правовое регулирование. Вып. II : сб. науч. тр. по итогам проведения II Междунар. науч.-практ. конф. «Современные экосистемы: цикличность развития и правовое регулирование» / под ред. О. Е. Васильевой, С. Н. Орлова. Курган : Изд-во Курган. гос. ун-та, 2022. С. 201–205.
8. *Бернард Ч. И.* Функции руководителя: Власть, стимулы и ценности в организации. Москва : Социум, 2009 336 с.
9. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2009. 199 с. ISBN 978-5-9614-0939-0
10. *Бояцис Р.* Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / пер. с англ. Москва : ГИППО, 2008. 352 с. ISBN 978-5-98293-083-5
11. *Санникова К. А. Перминова О. М.* Указ. соч. С. 48–51.
12. *Перминова О. М., Иванова К. О.* Указ. соч. С. 103–105.
13. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2009. 199 с. ISBN 978-5-9614-0939-0
14. *Гараев И. С., Вычужанина Е. Ф.* Разработка технологии игры для формирования профессиональных компетенций менеджера // «Выставка инноваций – 2021» (весенняя сессия) : сб. материалов XXXI Республ. выставки-сессии студ. инновационных проектов и XL Науч.-техн. конф. молодежи АО «ИЭМЗ «Купол». Ижевск : Изд-во УИР ИжГТУ имени М. Т. Калашникова, 2021. С. 19–22.
15. *Друкер П. Ф.* Эффективный руководитель / пер. с англ. О. Чернявской. 10-е изд., доп. Москва : Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2021. 240 с.
16. *Бернард Ч. И.* Указ. соч. 336 с.
17. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2009. 199 с. ISBN 978-5-9614-0939-0
18. *Фридман А. С.* Контроль в регулярном менеджменте. Мощный ресурс повышения эффективности управления. Москва : Добрая книга, 2022. 448 с. ISBN 978-5-98124-805-4
19. *Друкер П. Ф.* Эффективный руководитель / пер. с англ. О. Чернявской. 10-е изд., доп. Москва : Манн, Иванов и Фербер ; Эксмо, 2021. 240 с.
20. *Перминова О. М.* Моделирование формирования профессиональных компетенций работника в рамках регионального промышленного кластера // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2015. № 2. С. 164–172. URL: http://economics.ihbt.ifmo.ru/ru/article/13540/article_13540.htm (дата обращения: 09.02.2023).
21. *Бернард Ч. И.* Указ. соч. 336 с.
22. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2009. 199 с. ISBN 978-5-9614-0939-0
23. *Бояцис Р.* Указ. соч. 352 с. ISBN 978-5-98293-083-5
24. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2009. 199 с. ISBN 978-5-9614-0939-0
25. *Питерсон Д. Л.* 12 правил жизни. Противоядие от хаоса / пер. Н. Фрейман. Санкт-Петербург : Питер, 2019. 376 с. ISBN 978-5-44611-115-2
26. Топ 7 востребованных компетенций современного руководителя // PROFAREA. URL: <https://profarea.ru/articles/top-7-vazhnyh-kompetencij-rukovoditelya.html> (дата обращения: 24.02.2023).
27. Идеальный руководитель. Главные качества для эффективного управления // STAYA. URL: <https://staya.vc/perfectleader> (дата обращения: 24.02.2023).
28. Метанавыки: что это такое и как их развивать // Uprav : русская школа управления. URL: https://uprav.ru/blog/metanavyki/?from=blog_uprav_article (дата обращения: 24.02.2023).
29. *Степанюкина Е. А., Суходоев А. К., Гужеля Д. Ю.* Исследование профиля надпрофессиональных компетенций, востребованных ведущими работодателями при приеме на работу студентов и выпускников университетов и молодых специалистов. Москва : НИУ ВШЭ, 2022. 32 с.
30. Метанавыки: что это такое и как их развивать // Uprav : русская школа управления. URL: https://uprav.ru/blog/metanavyki/?from=blog_uprav_article (дата обращения: 24.02.2023).
31. *Громкова М. Т.* Андрагогика: теория и практика образования взрослых : учеб. пособие. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 497 с. ISBN 5-238-00823-6

32. Друкер П. Ф. Макьярелло Джозеф. Указ. соч. 432 с. ISBN 978-5-91657-652-8

References

1. Druker P.F. Mak'jarello Dzhozef. *Druker na kazhdyj den'. 366 sovetov uspešnomu menedzheru ; per. s angl. A. Rybjanec. 2-e izd.* [Macyarello Joseph. Drucker for every day. 366 tips for a successful manager; per. from English. A. Rybyanets. 2nd ed.]. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber Publ., Eksmo Publ., 2013, 432 p. (in Russ.). ISBN 978-5-91657-652-8
2. Druker P.F. *Jeffektivnyj rukovoditel' / per. s angl. O. Chernjavskoj. 10-e izd., dop.* [Effective leader, transl. from English. O. Cherniavskaya. 10th ed., supplement.]. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber Publ., Eksmo Publ., 2021, 240 p. (in Russ.).
3. Perminova O.M. [Modeling the formation of professional competencies of an employee within the framework of a regional industrial cluster]. *Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Serija "Jekonomika i jekologičeskij menedzhment"*, 2015, no. 2, pp. 164-172. (in Russ.). Available at: http://economics.ihbt.ifmo.ru/ru/article/13540/article_13540.htm (accessed 02.09.2023).
4. Sannikova K.A. Perminova O.M. [Creative management in large business in Russia: features, problems, examples]. *Social'no-jekonomičeskoe upravlenie: teorija i praktika*, 2019, no. 4 (39), pp. 48-51. (in Russ.).
5. Perminova O.M., Ivanova K.O. [On the role of creativity in the profession of a manager]. *Social'no-jekonomičeskoe upravlenie: teorija i praktika*, 2018, no. 4 (35), pp. 103-105. (in Russ.).
6. Perminova O.M. [Modern trends in the formation of innovative personnel potential of enterprises of the regional industrial cluster]. *Matematičeskie modeli i informacionnye tehnologii v organizacii proizvodstva*, 2014, no. 2, c. 116-119. (in Russ.).
7. Perminova O.M. *Osobennosti razvitija upravlenčeskih kompetencij dlja menedzherov predprijatij OPK* [Features of the development of managerial competencies for managers of defense industry enterprises]. *Sovremennye jekosistemy: cikličnost' razvitija i pravovoe regulirovanie. Vyp. II : sb. nauch. tr. po itogam provedenija II Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. "Sovremennye jekosistemy: cikličnost' razvitija i pravovoe regulirovanie" / pod red. O. E. Vasil'evoj, S. N. Orlova.* Kurgan, Publ. House Kurgan. state un-ta, 2022, pp. 201-205. (in Russ.).
8. Bernard Ch.I. *Funkcii rukovoditelja: Vlast', stimuly i cennosti v organizacii* [Functions of the leader: Power, incentives and values in the organization]. Moscow, Sotsium Publ., 2009, 336 p. (in Russ.).
9. Adizes Ichak Kalderon ; per. s angl. *Stili menedzhmenta - jeffektivnye i nejeffektivnye* [Management styles - effective and ineffective]. Moscow, Alpina Business Books Publ., 2009, 199 p. (in Russ.). ISBN 978-5-9614-0939-0
10. Bojajis R. *Kompetentnyj menedzher. Model' jeffektivnoj raboty / per. s angl.* [Competent manager. Model of effective work, per. from English]. Moscow, GIPPO Publ., 2008, 352 p. (in Russ.). ISBN 978-5-98293-083-5
11. Sannikova K.A. Perminova O.M. [Creative management in large business in Russia: features, problems, examples]. *Social'no-jekonomičeskoe upravlenie: teorija i praktika*, 2019, no. 4 (39), pp. 48-51. (in Russ.).
12. Perminova O.M., Ivanova K.O. [On the role of creativity in the profession of a manager]. *Social'no-jekonomičeskoe upravlenie: teorija i praktika*, 2018, no. 4 (35), pp. 103-105. (in Russ.).
13. Adizes Ichak Kalderon ; per. s angl. *Stili menedzhmenta - jeffektivnye i nejeffektivnye* [Management styles - effective and ineffective]. Moscow, Alpina Business Books Publ., 2009, 199 p. (in Russ.). ISBN 978-5-9614-0939-0
14. Garaev I.S., Vychuzhanina E.F. *Razrabotka tehnologii igry dlja formirovanija professional'nyh kompetencij menedzhera* [Development of game technology for the formation of professional competencies of a manager]. Vystavka innovacij – 2021» (vesennjaja sessija) : sb. materialov XXXI Respubl. vystavki-sessii stud. innovacionnyh proektov i XL Nauch.-tehn. konf. molodezhi AO "IJeMZ "Kupol". Izhevsk, Publ. House of the UIR IzhGTU named after M. T. Kalashnikov, 2021, pp. 19-22. (in Russ.).
15. Druker P.F. *Jeffektivnyj rukovoditel' / per. s angl. O. Chernjavskoj. 10-e izd., dop.* [Effective leader, transl. from English. O. Cherniavskaya. 10th ed., supplement.]. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber Publ., Eksmo Publ., 2021, 240 p. (in Russ.).
16. Bernard Ch.I. *Funkcii rukovoditelja: Vlast', stimuly i cennosti v organizacii* [Functions of the leader: Power, incentives and values in the organization]. Moscow, Sotsium Publ., 2009, 336 p. (in Russ.).
17. Adizes Ichak Kalderon ; per. s angl. *Stili menedzhmenta - jeffektivnye i nejeffektivnye* [Management styles - effective and ineffective]. Moscow, Alpina Business Books Publ., 2009, 199 p. (in Russ.). ISBN 978-5-9614-0939-0
18. Fridman A.S. *Kontrol' v reguljarnom menedzhmente. Moshhnyj resurs povyšhenija jeffektiv-*

nosti upravlenija [Control in regular management. A powerful resource for improving management efficiency]. Moscow, Dobraya kniga, 2022, 448 p. (in Russ.). ISBN 978-5-98124-805-4

19. Druker P.F. *Jeffektivnyj rukovoditel' / per. s angl. O. Chernjavskoj*. 10-e izd., dop. [Effective leader, transl. from English. O. Cherniavskaya. 10th ed., supplement.]. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber Publ., Eksmo Publ., 2021, 240 p. (in Russ.).

20. Perminova O.M. [Modeling the formation of professional competencies of an employee within the framework of a regional industrial cluster]. *Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Serija "Jekonomika i jekologicheskij menedzhment"*, 2015, no. 2, pp. 164-172. (in Russ.). Available at: http://economics.ihbt.ifmo.ru/article/13540/article_13540.htm (accessed 02.09.2023).

21. Bernard Ch.I. *Funkcii rukovoditelja: Vlast', stimuly i cennosti v organizacii* [Functions of the leader: Power, incentives and values in the organization]. Moscow, Sotsium Publ., 2009, 336 p. (in Russ.).

22. Adizes Ichak Kalderon ; per. s angl. *Stili menedzhmenta - jeffektivnye i nejeffektivnye* [Management styles - effective and ineffective]. Moscow, Alpina Business Books Publ., 2009, 199 p. (in Russ.). ISBN 978-5-9614-0939-0

23. Bojasis R. *Kompetentnyj menedzher. Model' jeffektivnoj raboty / per. s angl.* [Competent manager. Model of effective work, per. from English]. Moscow, GIPPO Publ., 2008, 352 p. (in Russ.). ISBN 978-5-98293-083-5

24. Adizes Ichak Kalderon ; per. s angl. *Stili menedzhmenta - jeffektivnye i nejeffektivnye* [Management styles - effective and ineffective]. Moscow, Alpina Business Books Publ., 2009, 199 p. (in Russ.). ISBN 978-5-9614-0939-0

25. Piterson D.L. *12 pravil zhizni. Protivojadie ot haosa / per. N. Frejman* [12 rules of life. An antidote for chaos, trans. N. Freiman]. St. Petersburg, Piter, 2019. 376 p. (in Russ.). ISBN 978-5-44611-115-2

26. *Top 7 vstrebovannyh kompetencij sovremennogo rukovoditelja* [Top 7 in-demand competencies of a modern manager]

of a modern manager] *PROFAREA*. (in Russ.). Available at: <https://profarea.ru/articles/top-7-vaznyh-kompetencij-rukovoditelja.html> (accessed 02.24.2023).

27. *Ideal'nyj rukovoditel'. Glavnye kachestva dlja jeffektivnogo upravlenija* [Ideal leader. The main qualities for effective management]. *STAYA*. (in Russ.). Available at: <https://staya.vc/perfectleader> (accessed 02.24.2023).

28. *Metanavyki: chto jeto takoe i kak ih razvivat'* [Metaskills: what they are and how to develop them]. Uprav, Russian School of Management. (in Russ.). Available at: https://uprav.ru/blog/metanavyki/?from=blog_uprav_article (accessed 02.24.2023).

29. Stepashkina E.A., Suhodoev A.K., Guzhelja D.Ju. *Issledovanie profilja nadprofessional'nyh kompetencij, vstrebovannyh vedushhimi rabotodateljami pri prieme na rabotu studentov i vypusknikov universitetov i molodyh specialistov* [Study of the profile of supraprofessional competencies demanded by leading employers when hiring university students and graduates and young professionals]. Moscow, NRU HSE, 2022. 32 p. (in Russ.).

30. *Metanavyki: chto jeto takoe i kak ih razvivat'* [Metaskills: what they are and how to develop them]. Uprav, Russian School of Management. (in Russ.). Available at: https://uprav.ru/blog/metanavyki/?from=blog_uprav_article (accessed 02.24.2023).

31. Gromkova M.T. *Andragogika: teorija i praktika obrazovanija vzroslyh : ucheb. Posobie* [Andragogy: theory and practice of adult education: textbook allowance]. Moscow, UNITI-DANA, 2015. 497 p. (in Russ.). ISBN 5-238-00823-6

32. Druker P.F. Mak'jarello Dzhozef. *Druker na kazhdyj den'. 366 sovetov uspešnomu menedzheru ; per. s angl. A. Rybjanec. 2-e izd.* [Macyarello Joseph. Drucker for every day. 366 tips for a successful manager; per. from English. A. Rybyanets. 2nd ed.]. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber Publ., Eksmo Publ., 2013, 432 p. (in Russ.). ISBN 978-5-91657-652-8

D. A. Eshmemetiev, Student

D. D. Perminova, Master's Degree Student

O. V. Titova, PhD in Economics

Kalashnikov Izhevsk State Technical University, Izhevsk, Russia

MODERN REQUIREMENTS FOR MANAGERIAL COMPETENCIES: THEORETICAL AND PRACTICE-ORIENTED APPROACHES

The article raises the problem of multiple approaches to determining the requirements for the competencies of a modern leader, since managerial personnel and their activities are the subject of study of man-

agement, social psychology, labor economics, and sociology. The topic of building models of specialists in relation to the requirements of the workplace is touched upon, therefore it is proposed for management personnel to systematize general approaches to determining the requirements for special skills and personal qualities in accordance with the professional standard. In the course of the study, special classes of competencies were identified, which can be both highly specialized and general for different types of organizations. An analysis of the literature on management made it possible to actualize the need to single out “supra-professional” competencies or “meta-skills”, which are essentially similar to universal competencies, and to use this approach in the formation of models for training managers. Based on the results of the study, a list of metaskills that are necessary for building a managerial career, are in the top requirements of the labor market, and require priority development for managerial personnel has been compiled. The use of this list in the creation of reference competency models for managers of different levels of management will optimize the process of developing skills, knowledge and skills and select effective tools for their formation.

Keywords: management competencies; skills; management; success; leadership.

Получена: 31.03.2021
ГРНТИ 14.37.09

Образец цитирования

Ешметьев Д. А., Перминова Д. Д., Титова О. В. Современные требования к управленческим компетенциям: теоретический и практико-ориентированный подходы // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2023. Т. 19, № 2. С. 5–14. DOI: 10.22213/2618-9763-2023-2-5-14

For Citation

Eshmemetiev D.A., Perminova D.D., Titova O.V. [Modern requirements for managerial competencies: theoretical and practice-oriented approaches]. *Social'no-ekonomiceskoe upravlenie: teoria i praktika*, 2023, vol. 19, no. 2, pp. 5-14 (in Russ.). DOI: 10.22213/2618-9763-2023-2-5-14