

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2025, Том 17, № s1 / 2025, Vol. 17, Iss. s1 <https://esj.today/issue-s1-2025.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/04FAVN125.pdf>

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Хайруллин, М. Ф. Формирование управленческих компетенций руководящего звена в системе менеджмента организации: интеграция теоретических подходов и практических методик / М. Ф. Хайруллин, Д. И. Воробьев // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s1. — URL: <https://esj.today/PDF/04FAVN125.pdf>

For citation:

Khairullin M.F., Vorobyov D.I. Formation of management competencies of the executive team in the management system of an organization: integration of theoretical approaches and practical methods. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(s1): 04FAVN125. Available at: <https://esj.today/PDF/04FAVN125.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 005

Хайруллин Марс Фаритович

ФГОБУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)», Москва, Россия
Декан факультета «Экономики и управления»,
доцент кафедры «Менеджмента и государственного муниципального управления»

Кандидат технических наук

E-mail: Khairullin-Mars@ya.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1697-7281>

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=628766

SCOPUS: <https://www.scopus.com/authid/detail.url?authorId=54977530800>

Воробьев Дмитрий Игоревич

ФГОБУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)», Москва, Россия
Заведующий кафедрой «Менеджмента и государственного муниципального управления»

Кандидат экономических наук, доцент

E-mail: d.vorobyev@mgutm.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8429-5752>

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=580292

SCOPUS: <https://www.scopus.com/authid/detail.url?authorId=57202822523>

**Формирование управленческих
компетенций руководящего звена в системе
менеджмента организации: интеграция теоретических
подходов и практических методик**

Аннотация. В условиях возрастающей динамичности и турбулентности внешней среды особую актуальность приобретают вопросы разработки действенных механизмов формирования управленческих компетенций руководящего звена в системе менеджмента современной организации. Современные условия ведения бизнеса характеризуются высокой степенью неопределенности, динамичностью изменений и возрастающей конкуренцией. В таких обстоятельствах ключевым фактором успеха организаций становится наличие компетентного руководящего звена, способного эффективно адаптироваться к вызовам внешней среды, инициировать изменения и обеспечивать устойчивое развитие компании. Управленческие компетенции руководителей приобретают стратегическое значение, так как именно они определяют способность организации к инновациям, стратегическому планированию и реализации корпоративных целей. Инкорпорирование различных

теоретических и практических подходов в данной сфере позволяет обеспечить системность и комплексность процесса развития менеджерского потенциала. В статье проведен анализ концепций управления персоналом в аспекте формирования и развития топ-менеджмента; систематизированы современные теоретические постановки и практические методики управления карьерой и профессионально-должностным продвижением; осуществлен синтез подходов из теории менеджмента, HR-менеджмента и организационного развития для создания единой модели развития управленческих компетенций. Актуальность исследования обусловлена необходимостью интеграции теоретических подходов и практических методик для формирования управленческих компетенций. Предложена авторская интегративная модель формирования управленческих компетенций с учетом новейших теоретических данных и эмпирических исследований, позволяющая переосмыслить стандартные подходы к карьерному росту топ-менеджеров через призму междисциплинарного анализа. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов для совершенствования системы развития кадрового потенциала предприятий и организаций в условиях перехода к экономике знаний.

Ключевые слова: менеджмент; управленческие компетенции; руководящее звено; топ-менеджмент; HR-менеджмент; карьерное развитие; профессионально-должностное продвижение; интегративная модель; организационное развитие; междисциплинарный подход

Введение

Актуальность исследования. В современных экономических реалиях формирование эффективного руководящего звена является одним из ключевых факторов конкурентоспособности и устойчивого развития организаций. Возрастающая неопределенность и изменчивость бизнес-среды, ускорение научно-технического прогресса, усиление глобальной конкуренции — все это обуславливает необходимость поиска новых подходов к развитию управленческих компетенций топ-менеджеров.

Традиционные методы планирования карьеры и профессионально-должностного продвижения руководителей, ориентированные преимущественно на линейную модель роста, в значительной мере исчерпали свой потенциал. В условиях перехода к постиндустриальной парадигме и экономике знаний на первый план выходят такие императивы развития менеджерского потенциала, как непрерывное обучение в течение всей жизни, гибкость и адаптивность к изменениям, готовность к работе в кросс-функциональных командах, развитие лидерских качеств и эмоционального интеллекта, что требует переосмысления сущности и содержания процесса формирования управленческих компетенций, разработки новых концептуальных моделей и прикладного инструментария, интегрирующего наработки различных областей научного знания — общего и стратегического менеджмента, теории организации, управления персоналом, социологии и психологии управления. Именно на стыке этих дисциплин, на наш взгляд, заложен значительный эвристический потенциал для исследования проблематики профессионального и карьерного развития руководителей высшего звена.

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии методологического аппарата управления профессиональным и должностным развитием руководителей в контексте интеграции концепций общего менеджмента, управления персоналом и организационной психологии.

Практическая значимость работы связана с возможностью использования ее результатов для модернизации механизмов развития кадрового потенциала современных предприятий и организаций.

Цель исследования состоит в разработке единой интегративной модели формирования управленческих компетенций топ-менеджеров, синтезирующей новейшие теоретические подходы и практические методики в данной сфере.

Объектом исследования выступает система управления кадровым потенциалом предприятия.

Предметом исследования являются организационно-экономические и социально-трудовые отношения, возникающие в процессе развития управленческих компетенций руководителей высшего звена.

1. Материалы и методы

При написании работы использовались методы системного, процессного, ситуационного и компетентностного подходов. В качестве основного метода синтеза теоретических положений и эмпирических данных применялось концептуальное моделирование.

В соответствии с поставленной целью в работе решаются следующие задачи:

1. Провести анализ концепций управления персоналом в аспекте формирования и развития топ-менеджмента.
2. Осуществить синтез подходов из теории менеджмента, HR-менеджмента и организационного развития для создания единой модели развития управленческих компетенций.
3. Предложить авторскую интегративную модель формирования управленческих компетенций с учетом новейших теоретических данных и эмпирических исследований.

Теоретико-методологическую базу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых в области теории и практики управления персоналом, стратегического и HR-менеджмента, организационного развития и поведения.

Теоретический фундамент исследования проблематики формирования управленческих компетенций составляют труды российских и зарубежных ученых в области стратегического и компетентностного менеджмента, управления человеческими ресурсами, организационного поведения.

Базовые положения компетентностного подхода были заложены в работах Д. Макклелланда [1], Р. Бояциса [2], Л. и С. Спенсеров [3]. Они акцентировали внимание на поведенческих индикаторах эффективности деятельности, совокупности знаний, навыков, мотивов и личностных качеств, обеспечивающих высокую результативность работника. Дальнейшее развитие теория компетенций получила в моделях С. Уиддетта и С. Холлифорда¹, Ч. Вудраффа [4], SHL, Lominger и др.

Значительный вклад в изучение природы управленческой деятельности и исследование факторов эффективности руководителя внес Г. Минцберг [5]. Он выделил 10 ключевых ролей менеджера (лидер, связующее звено, приемник информации, представитель, распространитель, предприниматель и др.), определяющих содержание его работы и требования к компетенциям.

¹ Стив Уиддет, Сара Холлифорд. Руководство по компетенциям — 2003 — Режим доступа — <https://z-library.sk/book/2607233/aa25cf/Руководство-по-компетенциям.html?dsource=recommend0%BC.html?dsource=recommend> (дата обращения: 20.01.2025).

Проблематика лидерских компетенций топ-менеджеров глубоко проанализирована в трудах Дж. Коттера², Д. Гоулмана³. В их работах подчеркивается критическая роль руководителей в инициации изменений, важность развития эмоционального интеллекта, адаптивности, способности вдохновлять и вести за собой людей.

Среди отечественных исследователей, разрабатывающих методологические подходы к оценке и развитию управленческих компетенций, следует отметить О.П. Маслова, Т.Ю. Базарова, А.Я. Кибанова [6], Е.А. Митрофанову⁴, О.Л. Чуланову [7]. В их публикациях представлен инструментарий диагностики менеджерского потенциала, предложены комплексные модели компетенций для руководителей разного уровня, намечены перспективные HR-технологии обучения и развития управленческого персонала.

Особый интерес представляют работы В.С. Катыкало [8], В.Л. Расковалова [9], С.В. Шекшни⁵, рассматривающие вопросы формирования управленческих компетенций в контексте реализации стратегии организации. Авторы подчеркивают необходимость увязки моделей компетенций с корпоративными целями и ценностями, каскадирования профилей управленческих должностей, внедрения систем перспективного планирования преемственности руководящего состава.

Информационной базой исследования послужили аналитические материалы консалтинговых компаний, профессиональных ассоциаций и бизнес-школ; публикации в научных журналах и сборниках; интернет-ресурсы.

2. Результаты и обсуждения

Одним из наиболее заметных трендов является смещение акцентов с узкофункционального понимания менеджерских компетенций на более широкую трактовку, акцентирующую внимание на метанавыках и надпрофессиональных качествах руководителя. Так, Дж. Равен [10] в своих работах подчеркивает, что эффективный менеджер должен обладать не только специальными знаниями и умениями, но и развитыми аналитическими способностями, стратегическим мышлением, коммуникативными навыками, готовностью брать на себя ответственность. Схожей позиции придерживается С. Уиддет,⁶ указывая, что ключевую роль в структуре управленческого потенциала играют поведенческие компетенции — лидерство, умение работать в команде, открытость новому, адаптивность.

Ряд исследователей делают акцент на необходимости непрерывного обновления компетенций руководителей в условиях динамично меняющейся среды. По мнению П. Сенге, традиционные программы подготовки управленческих кадров, ориентированные на передачу устоявшихся знаний и лучших практик, в значительной мере утрачивают свою актуальность

² Kotter International Inc. The 8 Steps for Leading Change — Режим доступа — <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/> (дата обращения: 20.01.2025).

³ Personio. The 6 Goleman Leadership Styles: Which Is Yours? — Режим доступа — <https://www.personio.com/hr-lexicon/six-goleman-leadership-styles/> (дата обращения: 20.01.2025).

⁴ Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебное пособие / Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова. — Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Проспект", 2014. — 72 с. — ISBN 978-5-392-10142-9. — EDN SGASWP.

⁵ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации — 2002 — Режим доступа — <https://litlife.club/books/156458> (дата обращения: 20.01.2025).

⁶ Steve Whiddett, Sarah Hollyforde. A Practical Guide to Competencies: How to Enhance Individual and Organisational Performance — 2003 — Режим доступа — https://books.google.ru/books?id=ZP850cgpGI0C&redir_esc=y (дата обращения: 20.01.2025).

[11]. На смену им должны прийти технологии саморазвивающихся организаций, нацеленные на активизацию творческого потенциала менеджеров, их вовлечение в процессы организационных изменений и инноваций.

Другое значимое направление исследований связано с разработкой комплексных моделей управленческих компетенций, учитывающих отраслевую и корпоративную специфику деятельности. В качестве примера можно привести модель Спенсеров, включающую 5 кластеров менеджерских характеристик: мотивы, психофизиологические особенности, Я-концепция, знания, навыки. [3] На ее основе формируются профили компетенций для руководителей разного уровня с учетом задач конкретной организации. Интересна также модель Ч. Вудраффа, в которой выделены базовые (threshold) и дифференцирующие компетенции, отличающие выдающихся управленцев от средних. [4]

Проанализировав теоретические подходы к проблеме формирования управленческих компетенций руководящего звена в системе менеджмента организации, составим сравнительную таблицу теоретических подходов к формированию управленческих компетенций (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительный анализ теоретических подходов к формированию управленческих компетенций

Теоретический подход	Ключевые представители	Основные положения	Преимущества	Ограничения
Компетентностный	Д. Макклелланд, Р. Бояцис	Фокус на поведенческих индикаторах и измеримых результатах деятельности	Четкие критерии оценки, практическая применимость	Сложность измерения soft skills
Рольевой	Г. Минцберг, И. Адизес	Анализ через призму управленческих ролей и функций	Системность, учет многообразия задач руководителя	Недостаточное внимание личностным факторам
Ситуационный	П. Херси, К. Бланшар	Адаптация стиля руководства к ситуации	Гибкость, учет контекста	Сложность выбора оптимального стиля
Трансформационный	Б. Басс, Дж. Коттер	Акцент на лидерстве и управлении изменениями	Ориентация на инновации и развитие	Требует высокой зрелости организации

Составлено автором на основе [12]

Следует отметить возросший интерес к проблематике развития управленческого потенциала в концепциях организационного поведения и управления талантами. Особый акцент здесь делается на выявлении и продвижении высокопотенциальных сотрудников (Hi-Po) на ключевые руководящие позиции [13]. Для этого разрабатываются специальные ассессмент-центры, программы ротации и развивающих назначений, системы карьерного планирования и менторинга. Компании конкурируют за привлечение лучших талантов, рассматривая их как стратегический актив.

Анализ практических подходов к развитию управленческих компетенций показывает, что в арсенале современных организаций имеется широкий спектр образовательных и обучающих технологий. Наиболее распространенными из них являются:

- Программы повышения квалификации (МВА, Executive MBA, открытые и корпоративные тренинги). Они позволяют руководителям актуализировать профессиональные знания, освоить новые управленческие инструменты, обменяться опытом с коллегами [14].

- Горизонтальные и вертикальные ротации. Перемещения в рамках одного или между различными функциональными подразделениями способствуют расширению управленческого кругозора, лучшему пониманию бизнес-процессов [15].
- Стратегические сессии и конференции. Участие в обсуждении ключевых проблем и перспектив развития компании содействует развитию стратегического видения и системного мышления топ-менеджеров [16].
- Проектная работа. Решение нестандартных задач в проектных командах формирует навыки кросс-функционального взаимодействия, творческого подхода и лидерства [17].
- Коучинг и менторинг. Персонализированная поддержка и обратная связь от более опытного руководителя или внешнего консультанта позволяет осознать сильные стороны и зоны развития, проработать индивидуальные ограничения [18].

На концептуальном уровне можно выделить несколько основных подходов к управлению карьерой и профессионально-должностным продвижением руководителей:

1. Иерархический подход, согласно которому развитие происходит линейно, путем последовательного прохождения ступеней управленческой иерархии. Его недостаток — недоучет современных реалий, связанных с разнообразием карьерных траекторий.
2. Процессный подход, трактующий карьеру как совокупность стадий профессионального развития — от младшего линейного до топ-менеджера. Основное внимание уделяется задачам и вызовам, характерным для каждого этапа.
3. Системный подход, рассматривающий управленческую карьеру в контексте жизненного пути личности во взаимодействии с социальной средой. Учитывает влияние разнообразных факторов — мотивации, ценностей, семейных обстоятельств.
4. Компетентностный подход, базирующийся на соотношении текущего уровня развития менеджерских характеристик и требований должности. Карьерный рост увязывается с расширением профессионального и поведенческого репертуара.
5. Инновационный подход, связывающий должностное продвижение со способностью руководителя выступать проводником организационных изменений, новых продуктов и технологий.

Проведенный анализ позволяет заключить, что для построения целостной системы формирования управленческого потенциала необходима интеграция ключевых положений рассмотренных концепций и подходов. Она должна охватывать уровни личности, группы и организации в целом, учитывать ситуационные факторы внешней и внутренней среды. Только в этом случае возможно обеспечить сбалансированное развитие hard и soft skills руководителей, их готовность эффективно действовать в условиях высокой неопределенности и быстрых изменений (табл. 2).

Вместе с тем остается немало дискуссионных вопросов, связанных с поиском оптимального соотношения профессиональных и личностных компетенций руководителей, их адаптации к новым вызовам экономики знаний, интеграции традиционных и инновационных подходов к развитию лидерства в организациях. Для решения данной задачи автором предлагается интегративная модель развития управленческих компетенций топ-менеджеров (рис. 1).

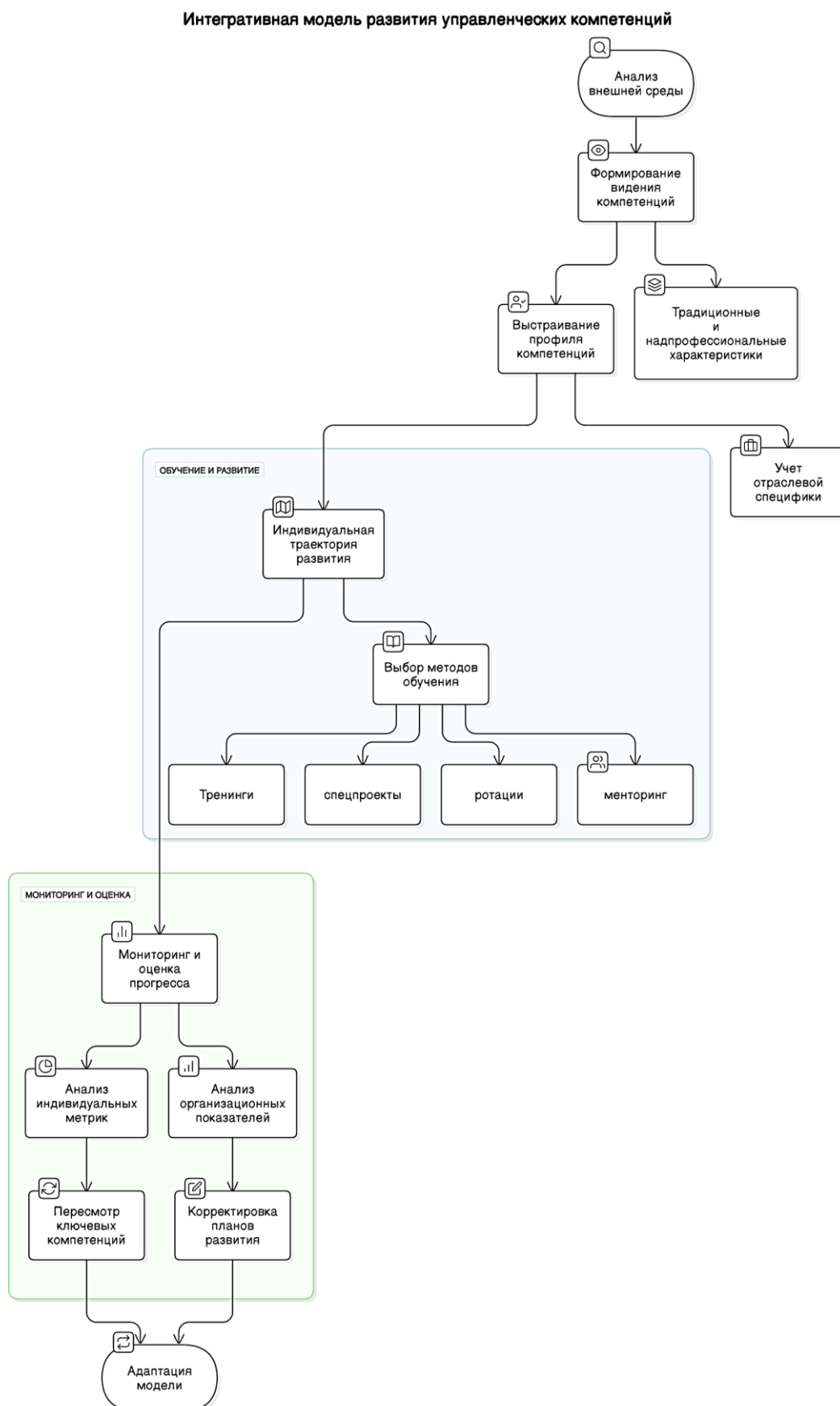


Рисунок 1. Интегративная модель развития управленческих компетенций топ-менеджеров (разработано автором на основе [20])

Таблица 2

Матрица ключевых управленческих компетенций современного руководителя

Кластер компетенций	Базовый уровень	Продвинутый уровень	Экспертный уровень
Стратегическое мышление	Понимание бизнес-среды и трендов	Формирование долгосрочного видения	Создание прорывных стратегий
Управление изменениями	Адаптация к изменениям	Инициация и внедрение изменений	Трансформация организации
Лидерство	Управление командой	Развитие талантов	Формирование корпоративной культуры
Принятие решений	Анализ информации	Системный анализ альтернатив	Принятие решений в условиях неопределенности
Инновационность	Поддержка инноваций	Генерация новых идей	Создание инновационной экосистемы

Разработано автором на основе [19]

Логика построения данной модели сводится к следующему. Отправной точкой разработки системы развития управленческого потенциала выступает анализ внешней среды организации, тех вызовов и возможностей, которые она создает. На основе этого формируется видение ключевых компетенций руководителей, необходимых для реализации корпоративной стратегии и укрепления рыночных позиций компании.

Следующим шагом является выстраивание профиля управленческих компетенций с учетом отраслевой специфики и приоритетов конкретного предприятия. Он охватывает как традиционные профессиональные знания и навыки, так и надпрофессиональные характеристики — системность мышления, открытость новому, умение создавать команды и вдохновлять людей и др. После этого для каждого топ-менеджера формируется индивидуальная траектория развития, включающая сочетание различных методов и инструментов обучения — тренинги, спецпроекты, ротации, менторинг. Их выбор обусловлен актуальным уровнем компетенций и зонами развития конкретного руководителя (табл. 3).

Таблица 3

Методы развития управленческих компетенций: интегрированный подход

Метод развития	Целевые компетенции	Формат реализации	Ожидаемые результаты	Метрики эффективности
Корпоративные программы MBA	Системное понимание бизнеса	Модульное обучение	Повышение качества управленческих решений	ROI обучения, карьерный рост
Проектные задания	Лидерство, управление изменениями	Работа над стратегическими инициативами	Успешная реализация проектов	Достижение KPI проекта
Коучинг и менторинг	Развитие потенциала, рефлексия	Индивидуальные сессии	Личностный и профессиональный рост	Обратная связь, достижение целей развития
Стажировки	Международный опыт, кросс-культурные компетенции	Временное перемещение	Расширение управленческого кругозора	Внедрение лучших практик
Стратегические сессии	Стратегическое мышление, командная работа	Групповая работа	Формирование единого видения	Качество стратегических решений

Разработано автором

Важнейшим элементом предлагаемой модели является блок мониторинга и оценки прогресса в наращивании управленческого потенциала. С определенной периодичностью проводится анализ достигнутых результатов, как по индивидуальным метрикам (рост

компетенций, достижение целей развития), так и по организационным показателям (вклад в реализацию стратегии, участие в проектах изменений). По его итогам возможен пересмотр набора ключевых компетенций и корректировка персональных планов развития топ-менеджеров. Тем самым обеспечивается динамичный характер модели, ее адаптация к меняющимся условиям деятельности.

Практическая реализация представленной модели предполагает, во-первых, активное вовлечение высшего руководства компании в процессы развития управленческого потенциала, включение этих вопросов в повестку работы Советов директоров и Правлений. Во-вторых, необходима тесная интеграция системы развития топ-менеджмента в общую стратегию управления человеческими ресурсами, ее увязка с политикой найма, продвижения и мотивации персонала. В-третьих, требуется внедрение передовых HR-технологий и создание специализированной обучающей инфраструктуры — корпоративных университетов, тренинг-центров, фабрик мысли.

Подводя итоги, можно констатировать, что в современных условиях формирование управленческих компетенций руководителей высшего звена является стратегическим приоритетом развития человеческого капитала организации. Оно требует интеграции разнообразных исследовательских подходов и практических методик, учета индивидуальных и организационных факторов. Разработанная в статье модель развития создает концептуальную рамку для решения этой задачи на системном уровне.

Выводы

Проведенное исследование позволило получить следующие основные результаты:

1. На основе анализа теоретико-методологических подходов выявлены современные тренды в развитии управленческих компетенций, связанные со смещением фокуса на метанавыки, непрерывное обучение, адаптивность к изменениям.
2. Систематизированы практические методы развития менеджерского потенциала — от традиционных программ обучения до инновационных форматов проектной работы и индивидуального сопровождения карьеры.
3. Предложена авторская интегративная модель формирования управленческих компетенций, охватывающая уровни личности, группы и организации в целом. Ее отличительными особенностями являются ориентация на стратегические приоритеты компании, дифференцированный подход к выстраиванию траекторий развития, регулярный мониторинг индивидуального прогресса и организационных эффектов. Обоснованы направления интеграции модели в систему управления персоналом, включая усиление роли топ-менеджмента, синхронизацию с HR-циклом, модернизацию обучающей инфраструктуры.

Таким образом, в статье удалось концептуализировать комплексный подход к развитию управленческого потенциала организации с учетом императивов экономики знаний. Его практическое использование будет способствовать наращиванию интеллектуального капитала, позволит своевременно выявлять и продвигать перспективных лидеров, обеспечит повышение конкурентоспособности и устойчивости компаний в условиях нарастающей турбулентности среды.

ЛИТЕРАТУРА

1. David Clarence McClelland Human Motivation // CUP Archive, 1987 — 663 с. — URL: <https://books.google.ru/books?id=vic4AAAIAAJ&hl=ru>.

2. Ричард Бояцис Компетентный менеджер: модель эффективной работы: [перевод с английского] // Москва: НИППО, 2008. — 340 с. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01003388771>.
3. Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. // М: НИППО, 2005 — 384 с. — URL: <https://kitcentr.ucoz.com/fr/0/8535052.pdf>.
4. Woodruffe C. What Is Meant by a Competency? // Leadership & Organization Development Journal, — 1993 — Т. 14, № 1 — С. 29–36. — URL: <https://www.sci-hub.ru/10.1108/eb053651>.
5. Мухина Е.Р. Характеристика ролей менеджеров // Современные научные исследования и инновации, — 2015. — № 11 — URL: <https://web.snauka.ru/issues/2015/11/58765>.
6. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Чуланова О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом // НИЦ ИНФРА-М — 2024 — 156 с. — URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=439392#ant>.
7. Чуланова, О.Л. Компетенции управленческого персонала организации как фактор повышения ее эффективности в соответствии со стратегическими целями / О.Л. Чуланова // Интернет-журнал Науковедение. — 2016. — Т. 8, № 6(37). — С. 37. — EDN XXYFVN.
8. Катькало, В.С. Обучение стратегическому управлению на основе концепции компетенций: успешный российский опыт / В.С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2004. — № 2. — С. 201–207. — EDN HSPJEV.
9. Осеевский, М.Э. Модели управленческих компетенций: учет ожиданий организаций реального сектора экономики и исполнительных органов государственной власти / М.Э. Осеевский, В.Л. Расковалов // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. — 2011. — № 3(121). — С. 16–21. — EDN NXVYTT.
10. Равен, Джон. Компетентность в современном обществе: Выявление, развитие и реализация: [Пер. с англ.] // Москва: Когито-Центр, 2002. — 394.
11. Сенге, П.М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / П.М. Сенге; Питер Сенге; [пер. с англ. Б. Пинскера, И. Татариновой]. — Изд. пересмотр. и доп. — Москва: Олимп-Бизнес, 2011. — 417 с. — ISBN 978-5-9693-0149-8. — EDN QUQHPR.
12. Михалкина, Е.В. Компетенции и компетентность: эволюция национальных концепций и синтез теоретических подходов / Е.В. Михалкина, Л.С. Скачкова, Н.В. Усатенко // Terra Economicus. — 2011. — Т. 9, № 4-2. — С. 12–17. — EDN ONXOUF.
13. Ксенофонтова, Х.З. Стратегически-компетентностный подход развития компетенций управленческого персонала / Х.З. Ксенофонтова // Современные технологии управления. — 2013. — № 1(25). — С. 18–24. — EDN PVFPIF.
14. Епинаина, В.С. Особенности современного этапа развития бизнес-образования в России / В.С. Епинаина // Грани познания. — 2016. — № 2(45). — С. 43–50. — EDN WCFVPI.
15. Поворина, Е.В. Ротация кадров как метод развития персонала / Е.В. Поворина // Материалы Ивановских чтений. — 2016. — № 2(6). — С. 123–129. — EDN WEAZMB.

16. Феровонтова, Е.С. К вопросу о проведении стратегических сессий компаний: опыт и перспективы / Е.С. Феровонтова, Н.П. Белова // Управленческая экономика: теория и практика: Сборник материалов Региональной заочной научно-практической конференции, Чебоксары, 30 апреля 2018 года / Под общей редакцией Л.П. Федоровой. — Чебоксары: Чебоксарский кооперативный институт (филиал) автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации "Российский университет кооперации", 2018. — С. 264–269. — EDN YYYGWL.
17. Баландина, О.В. Проектная деятельность как технология развития человеческого капитала производственной организации / О.В. Баландина, Н.В. Муравьева // Экономика. Общество. Человек: межвузовский сборник научных трудов, Белгород, 01–30 мая 2013 года / Белгородский государственный технологический университет имени В.Г. Шухова. Том XX. — Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2013. — С. 90–94. — EDN SCUXYR.
18. Юрова, К.И. Коучинг: понятие, структура, уровни / К.И. Юрова // Профессионал года 2016: сборник статей Международного научно-практического конкурса. — Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2016. — С. 58–66. — EDN WLWXLP.
19. Камалетдинова, А.Б. Управленческие компетенции руководителя как фактор создания конкурентного преимущества организации / А.Б. Камалетдинова // Психологическая наука и образование www.psyedu.ru. — 2010. — № 5. — С. 199–207. — EDN NBQWXJ.
20. Опарина, Н.Н. Модель компетенций управленческих кадров современных российских организаций / Н.Н. Опарина // Государственное управление. Электронный вестник. — 2019. — № 75. — С. 209–226. — EDN ZYFLHW.

Khairullin Mars Faritovich

K.G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management, Moscow, Russia
E-mail: Khairullin-Mars@ya.ru
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1697-7281>
RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=628766
SCOPUS: <https://www.scopus.com/authid/detail.url?authorId=54977530800>

Vorobyov Dmitry Igorevich

K.G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management, Moscow, Russia
E-mail: d.vorobyev@mgutm.ru
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8429-5752>
RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=580292
SCOPUS: <https://www.scopus.com/authid/detail.url?authorId=57202822523>

Formation of management competencies of the executive team in the management system of an organization: integration of theoretical approaches and practical methods

Abstract. In the context of the increasing dynamism and turbulence of the external environment, the issues of developing effective mechanisms for the formation of managerial competencies of senior management in the management system of a modern organization are becoming particularly relevant. Modern business conditions are characterized by a high degree of uncertainty, dynamic changes and increasing competition. In such circumstances, the key factor for the success of organizations is the availability of competent management capable of effectively adapting to the challenges of the external environment, initiating changes and ensuring the sustainable development of the company. Managerial competencies of managers acquire strategic importance, as they determine the organization's ability to innovate, strategically plan and achieve corporate goals. The incorporation of various theoretical and practical approaches in this area makes it possible to ensure the consistency and complexity of the process of developing managerial potential. The article analyzes the concepts of personnel management in the aspect of the formation and development of top management; systematizes modern theoretical statements and practical methods of career management and professional promotion; synthesizes approaches from the theory of management, HR management and organizational development to create a unified model for the development of managerial competencies. The relevance of the research is determined by the need to integrate theoretical approaches and practical techniques for the formation of managerial competencies. The author's integrative model of the formation of managerial competencies is proposed, taking into account the latest theoretical data and empirical research, which makes it possible to rethink standard approaches to the career growth of top managers through the prism of interdisciplinary analysis. The practical significance of the research lies in the possibility of using its results to improve the human resource development system of enterprises and organizations in the context of the transition to a knowledge economy.

Keywords: management competencies; management; top management; HR management; career development; professional and job promotion; integrative model; organizational development; interdisciplinary approach