

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

2022, №2, Том 14 / 2022, No 2, Vol 14 <https://esj.today/issue-2-2022.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/08ECVN222.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Болдырева, Н. В. Ключевые компетенции в современных условиях / Н. В. Болдырева, Н. П. Болдырева // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14. — № 2. — URL: <https://esj.today/PDF/08ECVN222.pdf>

**For citation:**

Boldyreva N.V., Boldyreva N.P. Key competencies in modern conditions. *The Eurasian Scientific Journal*, 14(2): 08ECVN222. Available at: <https://esj.today/PDF/08ECVN222.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

### **Болдырева Наталья Викторовна**

ФГБОУ ВО «Научно-исследовательского университета «Московский энергетический институт», Москва, Россия  
Институт дистанционного дополнительно образования  
Ведущий эксперт отдела развития  
Кандидат экономических наук, доцент  
E-mail: kaf\_e-pi@mail.ru

### **Болдырева Нина Павловна**

ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет»  
Филиал в г. Орск, Орск, Россия  
Доцент кафедры «Экономики и управления»  
Кандидат экономических наук, доцент  
E-mail: boldyrewa.nin@yandex.ru

## **Ключевые компетенции в современных условиях**

**Аннотация.** Актуальность темы исследования заключается в том, что современная практика развития тех или иных компетенций у каждого, кто стремится к развитию своей карьеры, показывает, что с определенным набором качеств мы рождаемся, они ложатся в основу отдельных компетенций, остальные же, мы можем развивать по мере становления и саморазвития, главное никогда не останавливаться на каком-то определенном уровне, а постоянно заниматься саморазвитием, самообразованием. На рынке сегодня востребованы не только развитые hard и soft skills, но требуют также же развития и другие навыки, лежащие в основу компетенций, о которых последние несколько лет говорят руководители компаний как в России, так и за рубежом: например, meta, self skills и т. п. Сегодня с развитием технологий и общества, могут появляться и другие виды компетенций, которыми должны обладать специалисты, чтобы быть востребованными на рынке и отвечать всем современным требованиям. В статье автор раскрывает понятия: компетенции, компетентность, компетентный подход, виды компетенций, которыми должны обладать как специалисты, которые в дальнейшем планируют занять руководящую должность, так и руководители, чтобы быть востребованными на рынке труда, выделены уровни компетентности. В рамках данной статьи, автором статьи на примере АО «Х», был проведен анализ и дана оценка развития ключевых компетенций, среди руководящего состава и специалистов. В частности, автор статьи провел исследование по следующим вопросам: оценка уровня развития различных видов интеллекта среди руководящего состава и специалистов, уровень развития общих компетенций у управленческого персонала и специалистов, уровень развития корпоративных компетенций управленческого персонала и специалистов, уровень развития лидерских компетенций управленческого персонала и специалистов, уровень развития профессиональных компетенций управленческого персонала и специалистов, оценка развития личных и профессиональных компетенций управленческого персонала и специалистов. Цель работы заключается в том, чтобы определить ключевые компетенции, которыми должны обладать конкурентоспособные

как специалисты, которые в последующем могут занять руководящую должность, так и руководители на современном рынке. При проведении исследования источниками информации послужили научные труды российских, европейских, американских и других специалистов, которые занимаются вопросами компетенций, компетентности и компетентностного подхода. В процессе исследования были использованы следующие методы: наблюдение, анализ, синтез, сравнение, обобщение и интерпретация полученных результатов, графическое представление данных. Результаты данного исследования дали возможность определить, насколько развиты те или иные ключевые компетенции как у специалистов, так и у руководящего состава АО «Х», а также предложить рекомендации, которые будут направлены на развитие ключевых компетенций. Значимость данного исследования с практической точки зрения заключается в том, что полученные результаты позволяют в дальнейшем разработать программу развития тех или иных ключевых компетенций для специалистов и руководителей в индивидуальном порядке.

**Ключевые слова:** компетенции; компетентность; компетентностный подход; ключевые компетенции руководителя; профессиональные компетенции управленческого персонала; лидерские компетенции управленческого персонала; корпоративные компетенции управленческого персонала; общие компетенции управленческого персонала

## Введение

Сегодня, когда речь заходит о руководителях и эффективном управлении как персоналом, проектами, так и компаниями в целом, большое внимание уделяется уровню компетенций, которыми обладают те или иные специалисты и руководители. В связи с этим, когда говорят о модели компетенций, например, для управленческого персонала, прежде всего, требуется определиться, какими компетенциями должны обладать в настоящий момент и какими в перспективе как специалисты, которые в дальнейшем могут занять руководящую позицию, а также те, кто уже являются руководителями. Таким образом, с помощью модели компетенций следует обеспечивать возможность реализации как долгосрочных, так и краткосрочных целей. Также важно, чтобы модель компетенций была единой для руководителей разного уровня, имея отличительные характеристики только в части уровня проявления компетенций [1].

Современная практика показывает, что существуют всевозможные точки зрения относительно того «менеджером рождаются или становятся».

Практический опыт, который складывался годами и современные научные исследования в области менеджмента, дают возможность говорить о том, что уровень успешности руководителя определяется целым набором характеристик, которыми он должен обладать помимо теоретических знаний. Максимально подробное и глубокое выражение такого рода подход получил в теории «компетенций», основоположником которой принято считать Дэвида К. Макклелланда. В 1973 году он опубликовал свою работу «Testing for Competence Rather Than Intelligence», где была подробно расписана характеристика «компетенций». Данная теория зародилась на стыке фундаментальных основ и практического опыта, подтвердив звание менеджмента как практической науки [2].

Автор данной статьи сфокусировал свое внимание на проведении исследования определения какими ключевыми компетенциями обладают как специалисты, которые в дальнейшем могут занять руководящую позицию, так и руководящий состав АО «Х». В связи с политикой конфиденциальности, полное название организации не подлежит разглашению.

В данной статье будет представлен результат исследования, который позволяет сделать вывод о том, какими ключевыми компетенциями обладают как специалисты, которые в

последующем могут стать руководителями, а также руководители низового, среднего и высшего звена.

На основе проведенного исследования, автором статьи разработаны рекомендации, которые будут направлены на дальнейшее развитие ключевых компетенций.

Цель исследования: определить ключевые компетенции, которыми должны обладать конкурентоспособные как специалисты, которые в последующем могут занять руководящую должность, так и руководители на современном рынке.

Задачи исследования: раскрыть понятие компетенции, компетентности, компетентностного подхода; выделить виды компетенций; на основе проведенного наблюдения, в рамках исследования, наглядно представить полученные результаты; предложить рекомендации, которые будут направлены на дальнейшее развитие ключевых компетенций.

### Методы

При проведении исследования источниками информации послужили научные труды российских, европейских, американских и других специалистов, которые занимаются вопросами компетенций, компетентности и компетентностного подхода.

В процессе исследования были использованы следующие методы: наблюдение, анализ, синтез, сравнение, обобщение и интерпретация полученных результатов, графическое представление данных.

Исследование данной темы автором было проведено в три этапа:

В рамках первого этапа проводимого исследования, автор статьи раскрыл понятия: компетенции, компетентности, компетентностного подхода, а также выделил виды компетенций, уровни компетентности.

На втором этапе проводимого исследования, было проведено наблюдение за руководящим составом всех уровней и специалистами, которые в дальнейшем могут занять руководящую должность, АО «Х». Полное название организации не подлежит разглашению, поскольку это обусловлено политикой конфиденциальности. В рамках проводимого исследования, наблюдение было установлено за: 8 руководителями высшего звена, 10 руководителями среднего звена, 15 руководителями низового звена, 50 специалистами. Наблюдение проводилось с января 2020 г. по декабрь 2021 г.

В частности, автор статьи провел исследование по следующим вопросам: оценка уровня развития различных видов интеллекта среди руководящего состава и специалистов, уровень развития общих компетенций у руководящего состава организации и специалистов, уровень развития корпоративных компетенций руководящего состава организации и специалистов, уровень развития лидерских компетенций руководящего состава организации и специалистов, уровень развития профессиональных компетенций руководящего состава организации и специалистов, оценка развития личных и профессиональных компетенций руководящего состава организации.

На третьем этапе, в рамках проводимого исследования, автором статьи были разработаны рекомендации, которые будут направлены на дальнейшее развитие ключевых компетенций как у специалистов, так и руководящего состава АО «Х».

## Результаты и обсуждения

С практической точки зрения, компетенция предстает в качестве одной из предметных областей, в которой индивид хорошо осведомлен и проявляет готовность к выполнению деятельности, профессиональные же компетенции рассматриваются как способность субъекта профессиональной деятельности выполнять работу в соответствии с должностными требованиями. Набор компетенций, которые требуются для выполнения своих обязанностей, формирует профессиональную компетентность, т. е. интегрированную характеристику качеств личности, выступающая как результат подготовки для выполнения деятельности в определенных областях [3].

С точки зрения личностного подхода, ключевые компетенции могут быть описаны стандартами KSAO: знания (knowledge), умения (skills), способности (abilities), иные характеристики (other) [4].

Содержание каждого из представленных выше элементов включает большое количество всевозможных характеристик, и здесь стоит выделить особую важность умений и способностей, поскольку они в наибольшей степени способны отразить практическую сторону деятельности, а также то, что существует некоторая проблематичность в их точном определении, в частности, из-за абстрактности их понимания.

Осуществляя работу по составлению списка компетенций руководителя, надлежит ориентироваться на продуктивность, а также на потребность относительно выделения ряда ключевых компетенций. Определение ключевых компетенций как у руководящего состава, так и специалистов, которые обладают управленческим потенциалом, на сегодняшний день предстает в качестве особенно важного дискуссионного вопроса, потому как именно такого рода компетенции составляют платформу для формирования современного эффективного руководителя, что дает возможность развивать его «внутренний стержень», а остальной список компетенций лишь способен дополнить, пояснить, расширить, специализировать содержание и направления деятельности руководителя.

Компетенции, которыми обладает как специалист, так и руководитель, базируются на навыках, знаниях и опыте, приобретенных на протяжении жизни, которые дают возможность обеспечить развитие способностей для выполнения поставленной задачи или осуществления определенной деятельности<sup>1</sup>.

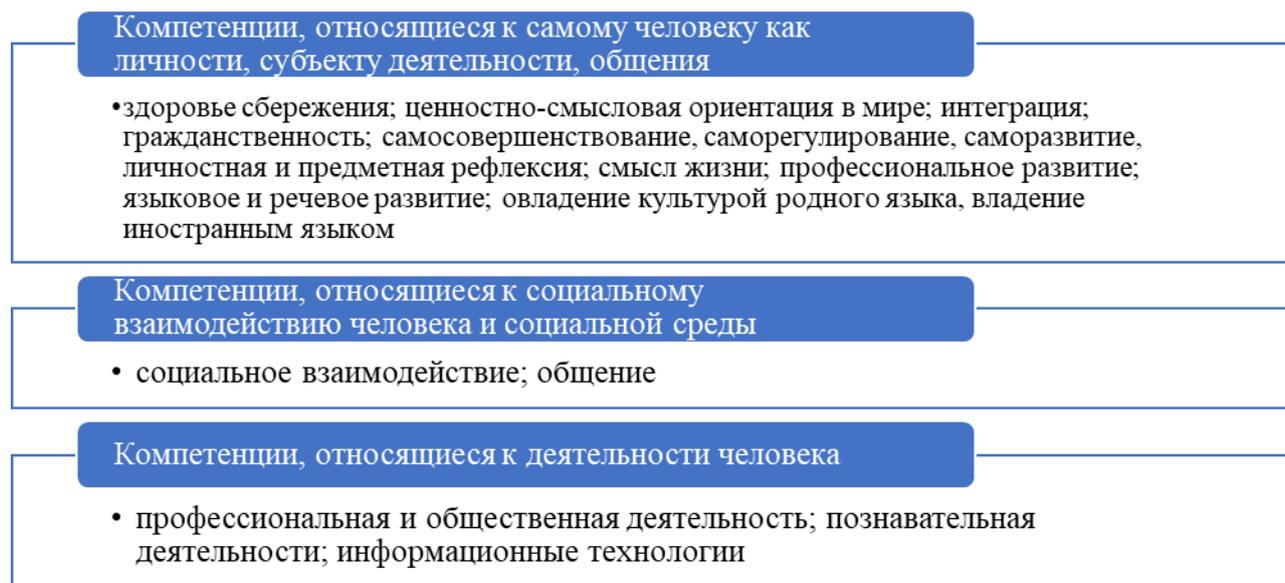
Компетентность же имеет под собой основу, которая была ранее сформирована в результате обучения или приобретенного опыта компетенции и предстает в качестве свойства конкретного человека, а также его способности к выполнению различного рода задач или деятельности<sup>1</sup>.

В России понятие «компетенция» рассматривается как динамичное сочетание знания, понимания, навыков и способностей [5].

Наиболее комплексная классификация компетенций проведена И.А. Зимней. Она осуществлена на базе категории деятельности, в связи с чем, приобретает свою особую значимость. И.А. Зимней выделяет три группы компетенций, которые представлены на рисунке 1 [6; 7].

---

<sup>1</sup> Чем отличается компетенция от компетентности: понятие, виды и классификация. URL: <https://delen.ru/biznes-slovar/kompetenciya-i-kompetentnost.html> (дата обращения 07.03.2022).



*Рисунок 1. Классификация компетенций (разработано автором)*

Кроме того, стоит отметить, что компетенции базируются не только на знаниях, умениях и навыках, которые были получены в процессе обучения, но также включают в себя личностные качества (инициативность, целеустремленность, способность к корректному целеполаганию, ответственность, толерантность и т. п.), социальную адаптацию (умение работать как самостоятельно, так и в коллективе, соотносить планирование и результаты своей деятельности с потребностями общества и т. п.), а также опыт профессиональной деятельности [6; 7].

Компетенции подразумевают под собой способность решать определенные профессиональные задачи, а компетентность рассматривает уровень качества выполнения той или иной поставленной задачи.

Компетенция предстает в качестве интегрального результата взаимодействия компонентов: мотивационного, целевого, ориентационного, функционального, контрольного, оценочного. Данные компоненты в структуре общей компетенции индивида имеют тесную связь между собой. В связи с этим, каждый компонент способен оказывать воздействие на развитие других компонентов [8].

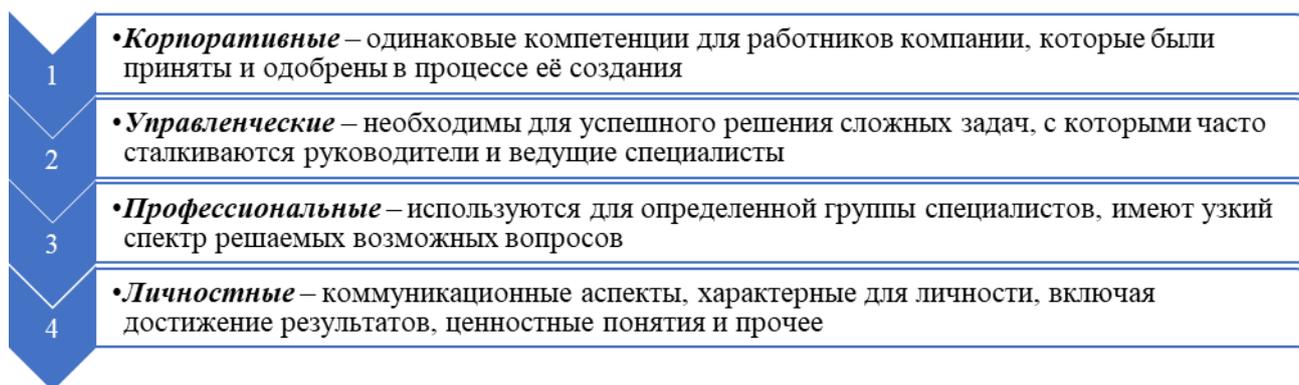
В профессиональной среде наиболее часто выделяют виды компетенций, которые представлены на рисунке 2<sup>2</sup>.

На практике важное значение также приобретают компетенции индивида, которые наблюдаются по возникновению (рис. 3)<sup>2</sup>.

Кроме того, понятие включает в себя коммуникативную, языковую, информационную, социокультурную, образовательную, хозяйственную составляющие компетенций, но и другие виды компетенций [5].

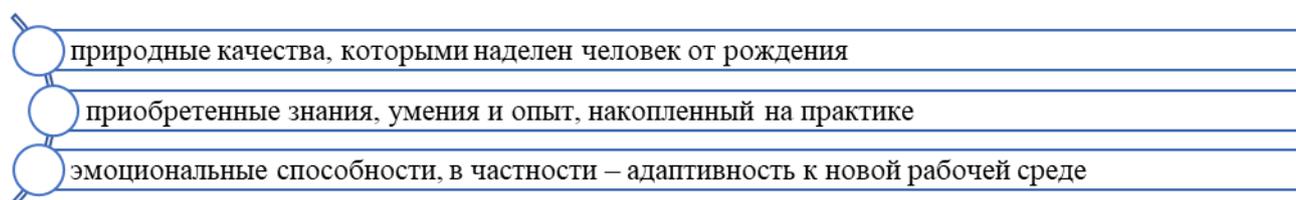
Знание человеком соответствующей компетенцией обозначается термином «компетентность»<sup>1</sup>.

<sup>2</sup> Управленческие компетенции: как оценить и развить навыки руководителя. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66620-qqq-17-m4-upravlencheskie-kompetentsii> (дата обращения 07.03.2022).



*Рисунок 2. Виды компетенций, выделяемые в профессиональной среде (разработано автором)*

Компетентность предстает в качестве способности с качественной точки зрения выполнять тот или иной вид работы. Стоит заметить, что компетентность и компетенция — имеют разный смысл<sup>1</sup>.



*Рисунок 3. Компетенции индивида, которые наблюдаются по возникновению (разработано автором)*

В связи с выше рассмотренными видами компетенций, формируются и развиваются виды профессиональной компетентности, которые выделяет современная практика. Виды компетентности: индивидуальная; деловая; управленческая; лидерская; функциональная; основная; коммуникативная; социальная; эмоциональная<sup>1</sup>.

Каждый вид компетентности предъявляет свои собственные требования к тем знаниям, умениям, навыкам, которые относятся как к личным характеристикам, так и профессиональным, принимая во внимание специфику деятельности индивида и его профессиональные задачи.

Современные работодатели, как правило, рассматривают компетентность в качестве важного средства для: измерения потенциальной будущей эффективности кандидата, а также анализа способностей, потенциала и производительности сотрудника.

Понятие «компетентность» используется в процессе найма, в оценке работы, планировании успеха и многом другом. Оно является ключом к тому, чтобы помочь компании набрать нужных людей и эффективно оценить их способность занимать ту или иную должность [6].

Компетентный подход к подбору и отбору управленческого персонала обладает способностью оказать помощь организации сделать ее максимально продуктивной и успешной на рынке, с учетом вложенных инвестиций, времени на поиск нужного управленца [9].

Компетентностный подход способен оказать помощь в обеспечении [9]:

- организация будет способна определять компетенции и навыки, которые требуются для работы;

- формировать процессы отбора, которые будут ориентированы на определение соответствия претендента на ту или иную должность;
- менеджерам и сотрудникам сформировать те навыки и компетенции, которые в первую очередь требуются для выполнения своих обязанностей;
- развивать персональную компетентность, которая бы отвечала всем требованиям должности, определять соответствие личности непосредственному составу команды, общему культурному соответствию и конкретной задаче.

Компетентность имеет отличительные характеристики не только по видам, но и по уровням. Уровень компетентности рассматривает, в какой степени хорошо человек знает свое дело.

В таблице 1 приведены примеры соответствия тех или иных признаков и качеств разным уровням компетентности [6].

Многие ученые разных стран на каждом рубеже развития компаний и персонала, подходили к вопросу, как и что понимать под компетенциями и компетентностью, на какие из них делать ставки, чтобы добиться максимального эффекта от своего сотрудника.

В каждой компании есть свои специалисты, которые изучают данный вопрос и занимаются тем, что разрабатывают и предлагают руководству компании новые модели компетенций для тех или иных должностей, с учетом специфики деятельности как подразделения, так и самой должности.

Далее автор статьи предлагает обратить внимание на то, какими же управленческими компетенциями должны обладать специалисты, которые стремятся стать руководителями.

Управленческие компетенции включают в себя набор личностных, профессиональных качеств и навыков, а также моделей поведения, которые способны меняться, находясь в зависимости от места, времени и ситуации [7].

Руководитель, который способен отдавать распоряжения, решать конфликтные ситуации, работать в команде, делегировать полномочия и мотивировать сотрудников, достигает поставленных целей в наиболее сжатые сроки. Его организационно-управленческие способности дают возможность соотносить разрозненную информацию, находить решения даже в проблемных ситуациях<sup>3</sup>.

Управленческие компетенции определяются такими навыками и умениями, как: разработка максимально результативных решений; четкое формулирование задач; планирование этапов и организация процессов выполнения работы; организация и проведение переговоров; организация и проведение различного рода встреч, презентаций; осуществление взаимодействия со всеми структурами организации; способность мотивировать; способность ориентировать на достижение поставленных целей<sup>3</sup>.

В современной практике выделяют перечень универсальных компетенций как для специалистов, так и управленческого персонала<sup>4</sup>:

---

<sup>3</sup> Навыки и компетенции руководителя. URL: <https://businessmal.ru/navyki-i-kompetencii-rukovoditelya.html#i-12> (дата обращения 07.03.2022).

<sup>4</sup> Оценка управленческих компетенций: как определить уровень руководителя. URL: <https://hurma.work/ru/blog/ocenka-upravlencheskih-kompetencij-kak-opredelit-uroven-rukovoditelya-2/> (дата обращения 07.03.2022).

- Ориентация на результат.
- Аналитическое мышление.
- Гибкость мышления.
- Адаптивность.
- Развитие сотрудников.
- Инициативность.
- Лидерство в команде.
- Работа в команде и сотрудничество.
- Воздействие и влияние.
- Умение управлять конфликтами.
- Ориентация на клиента.
- Работа с большим объемом информации.
- Концептуальное мышление.
- Выстраивание отношений.
- Принципиальность.
- Межличностное понимание.
- Уверенность в себе.

Кроме узкоспециальных навыков важное значение также приобретают надпрофессиональные компетенции, среди которых выделяют следующие: обладать навыками мультиязычности и мультикультурности, обладать навыками межотраслевой коммуникации, обладать способностью быть клиентоориентированным, обладать умением управлять проектами и процессами, уметь работать в режиме высокой неопределенности и быстрой смены условий задач, обладать способностью к художественному творчеству, обладать умением работать с людьми, обладать навыками программирования ИТ-решений/управления сложными автоматизированными комплексами/работать с искусственным интеллектом, обладать системным мышлением, обладать навыками бережливого производства, обладать экологическим мышлением, обладать способностью управлять вниманием, обладать критическим мышлением, обладать осознанностью, обладать навыками эмоционального интеллекта.

Профессионализм рассматривает большой опыт работы по профилю и багаж универсальных знаний, дающий возможность управленцу максимально продуктивно работать в определенном направлении деятельности компании или организации.

Одним из качеств настоящего управленца является умение делегировать часть работы другим людям.

Выбор правильного исполнителя, который в точности выполнит все указания менеджера, является достаточно значимым навыком успешного управленца.

Компетентный управленец умеет общаться с людьми в формате «начальник-подчиненный», не скатываясь в панибратство. Умение держать дистанцию и при этом

сохранять хорошие и доверительные отношения с коллективом — навык, который вырабатывается годами упорной работы<sup>5</sup>.

Таблица 1

Уровни компетентности

Уровень	Проявление
Мастерство	<ul style="list-style-type: none"><li>- Всегда всего способен выстроить диалог со знакомым и незнакомым сотрудником.</li><li>- Всегда способен аргументировать свое мнение, показать выгоды своего предложения или идеи.</li><li>- Всегда способен доступно и просто объяснить даже самую сложную идею.</li><li>- Всегда способен договориться о сотрудничестве.</li><li>- Всегда способен конструктивно в благоприятном ключе высказать свое мнение и при этом не испортить отношения с другими людьми.</li><li>- Всегда стремится к тому, чтобы добиться эффекта, когда слова не расходятся с делом (как собственные, так и других).</li><li>- Способен конструктивно осуществлять взаимодействие с разными людьми и при этом всегда стремится добиться поставленных в общении целей</li></ul>
Опыт	<ul style="list-style-type: none"><li>- Зачастую обладает способностью выстроить диалог со знакомым и незнакомым сотрудником.</li><li>- Зачастую обладает способностью привести аргументы в пользу своего мнения, показать выгоды собственного предложения или идеи, если это касается личных интересов.</li><li>- Стремится к тому, чтобы доступным и простым языком объяснить сложные идеи, чаще всего это хорошо получается.</li><li>- Зачастую обладает способностью договориться о сотрудничестве.</li><li>- Зачастую обладает способностью конструктивно в позитивном ключе высказать свое мнение и при этом не испортить отношения с другими людьми.</li><li>- Стремится к тому, чтобы собственные слова не расходились с делом, чаще всего это получается.</li><li>- Обладает способностью осуществлять продуктивное взаимодействие с разными людьми, чаще всего добивается поставленных в общении целей.</li></ul>
Требует развития	<ul style="list-style-type: none"><li>- Зачастую обладает способностью выстроить диалог со знакомыми людьми, редко с незнакомыми сотрудниками.</li><li>- Иногда обладает способностью привести аргументы в пользу своего мнения, если это касается личных интересов.</li><li>- Зачастую объяснение сложных идей вызывает затруднение.</li><li>- Иногда обладает способностью договориться о сотрудничестве, но это вызывает затруднение.</li><li>- Не всегда обладает способностью конструктивно в благоприятном ключе высказать свое мнение и при этом не испортить отношения с другими людьми.</li><li>- Зачастую собственные слова расходятся с делом.</li><li>- Редко обладает способностью осуществлять взаимодействие с разными людьми и добиваться поставленных в общении целей.</li></ul>
Некомпетентность	<ul style="list-style-type: none"><li>- Плохо осуществляет работу по выстраиванию диалога со знакомыми людьми, не обладает способностью выстраивать диалог с незнакомыми сотрудниками.</li><li>- Не обладает способностью приводить аргументы в пользу своего мнения.</li><li>- Не обладает способностью объяснить сложные идеи простым и доступным языком.</li><li>- Довольно редко обладает способностью договориться о сотрудничестве.</li><li>- Не обладает способностью конструктивно в позитивном ключе высказать свое мнение и при этом не испортить отношения с другими людьми.</li><li>- В большинстве случаев собственные слова расходятся с делом.</li><li>- Не обладает способностью осуществлять взаимодействие с разными людьми и добиваться поставленных в общении целей.</li></ul>

Разработано автором

<sup>5</sup> Компетенции руководителя: каким должен быть эффективный специалист. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66657-kompetentsii-rukovoditelya-19-m4> (дата обращения 07.03.2022).

Достижение поставленных целей считается одной из ключевых компетенций управленческого персонала. Руководитель должен уметь превращать проблемы в задачи, нести ответственность за результат и полностью контролировать весь процесс работы<sup>5</sup>.

Многие неопытные управленцы чаще всего теряют ориентиры, занимаясь незначительными делами. Хороший управленец всегда просчитывает ситуацию на несколько шагов вперед и никогда не выпускает из вида главную цель.

К основным компетенциям эффективного управленца относятся такие компетенции, как: организованность, навыки общения, развитие подчиненных, интеллектуальный уровень, новаторство, управление конфликтами, прогнозирование ситуации, ораторские навыки, эффективное распределение имеющихся ресурсов, лидерство [10].

Кроме выше рассмотренных компетенций управленческого персонала, рассмотрим теперь, какие выделяют базовые и специальные управленческие компетенции (рис. 4) [10].

Базовые управленческие компетенции	Специальные управленческие компетенции
<ul style="list-style-type: none"><li>• системное стратегическое мышление;</li><li>• владение основами маркетинга;</li><li>• навыки управления финансами;</li><li>• знание производственных, коммерческих и логистических процессов;</li><li>• навыки развития новых продуктов и услуг;</li><li>• знание делопроизводства и администрирования;</li><li>• понимание и применение профильной законодательной базы, регулирующей конкретную отрасль бизнеса;</li><li>• развитые навыки коммуникаций и управления персоналом;</li><li>• понимание и применение основ информационной, коммерческой и экономической безопасности.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Видение – способность прогнозировать и мыслить на тактическом и стратегическом уровнях, просчитывая риски и используя возникающие возможности.</li><li>• Действие – умение целенаправленно и эффективно организовывать свои действия и действия своей команды для достижения конкретного результата.</li><li>• Взаимодействие – умение формировать эффективные и комфортные отношения с партнерами, высшим руководством, подчиненными и другими людьми.</li></ul>

**Рисунок 4.** Базовые и специальные управленческие компетенции (разработано автором)

Если рассматривать специальные управленческие компетенции, то они находятся в зависимости от конкретной отрасли и специфики занимаемой должности [10].

Управленческие компетенции находятся в зависимости от наличия тех ресурсов, которыми располагает руководитель на данный момент времени [10].

Стоит также отметить, что на практике выделяют психологические аспекты компетенций, к которым можно отнести качества, которые присущи определенной личности, в связи с чем используются автоматически [10].

Также, на практике выделяют и технологические ресурсы компетенций, в число которых входят методики, приемы управления, которые менеджер применяет осознанно.

В целом ресурсы управленца находятся в зависимости от: уровня интеллекта; харизмы; лидерского потенциала; коммуникативного стиля; навыков делегирования; способностей управлять, планировать и распределять время; применения коммуникативных технологий; приемов влияния; позиционных стилей [10].

Уровень проявления управленческих навыков меняется со временем.

Повышение квалификации положительно сказывается на качестве работы. Менеджеры, которые владеют новыми технологиями, обладают способностью применять их на практике,

удерживают компанию в числе лидеров даже в наиболее проблемные и кризисные периоды. Они способны вести за собой коллектив, вдохновляют на новые свершения.

Чтобы не тратить деньги на развитие управленческих навыков, следует подбирать руководителей, которые уже соответствуют всем требованиям и обладают теми управленческими требованиями, которые востребованы не только сегодня, но и будут востребованы в будущем.

Как на собеседовании понять, что перед вами хороший управленец? Необходимо рассматривать опыт и владение теми или иными навыками, чтобы определить уровень управленческой компетенции у кандидата.

Многие управленцы, как и специалисты, для развития тех или иных навыков проходят обучение (лекции, семинары, тренинги и т. п.), в связи с чем, можно говорить о том, что уровень развития навыков после обучения может меняться.

Болдырева Н.В. в своих работах выделяет важность «10Q», которые нужны управленцам: уровень умственного интеллекта (IQ), операционные возможности (TQ), мотивация (MQ), опыт (XQ), взаимодействие (PQ), обучение (LQ), эмоциональный интеллект (EQ), эффективное общение (SQ), уровень жизненной энергии (VQ), социальный интеллект (CQ) [11; 12].

Кроме рассмотренных выше типов интеллекта, Болдырева Н.В. в своей статье «Эмоциональная компетентность современного руководителя в бизнесе» выделила и другие разновидности интеллекта, которые выделяют современные зарубежные психологи, говоря о развитии эффективных управленцев любого уровня. Так, Болдырева Н.В. отмечает важность в развитии таких видов интеллекта, которые являются залогом успеха управленца и оказывают свое воздействие на его уровень компетентности в глазах подчиненных [11; 12]:

- MQ — моральный коэффициент умственного развития;
- AQ — коэффициент умственного развития в бедственной ситуации;
- FQ — финансовый коэффициент умственного развития.

Таким образом, можно сделать вывод, что вышерассмотренные управленческие компетенции имеют тесную связь между собой и в максимальной степени проявляются, когда органично сочетаются в одном человеке.

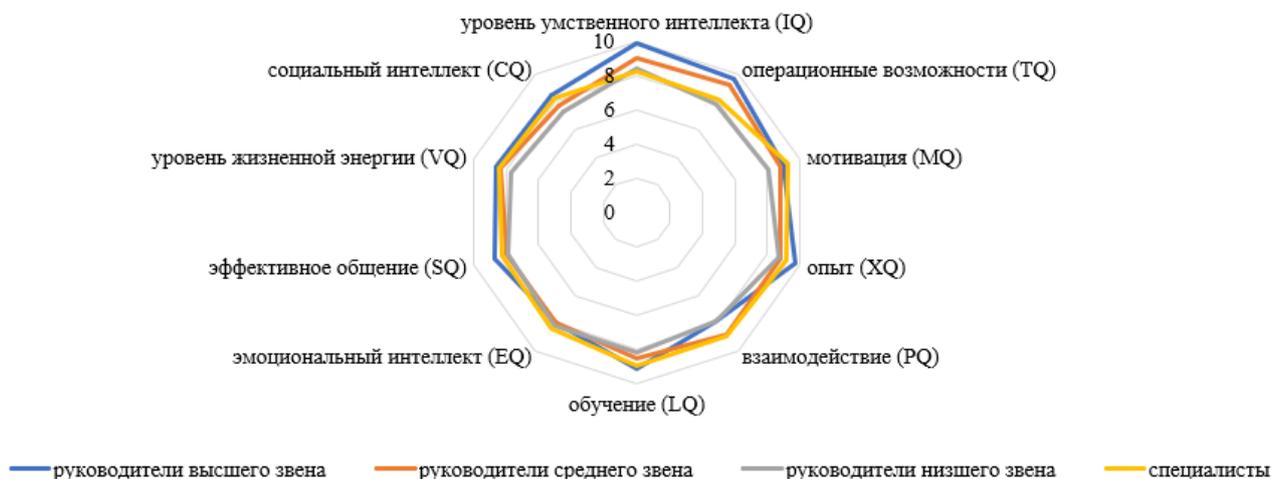
Для того, чтобы понять, как на практике складывается развитие ключевых компетенций как у специалистов, которые в дальнейшем могут стать руководителями, так и у руководящего состава, автор проводил наблюдение за руководителями и специалистами АО «Х». Полное название организации не подлежит разглашению, поскольку это обусловлено политикой конфиденциальности. В рамках проводимого исследования, наблюдение было установлено за: 8 руководителями высшего звена, 10 руководителями среднего звена, 15 руководителями низового звена, 50 специалистами. Наблюдение проводилось с января 2020 г. по декабрь 2021 г.

Прежде чем проводить анализ ключевых компетенций управленческого персонала АО «Х», автор статьи провел анализ уровня развития различных видов интеллекта, которые предложила рассматривать в своих трудах Болдырева Н.В. Оценка проводилась по 10-ти балльной шкале. Результаты представлены на рисунке 5.

По данным рисунка 5 видно, что по многим видам интеллекта у специалистов показатели выше, нежели чем у руководителей всех уровней.

Рассчитав средний балл у каждого уровня управления и специалистов, автор статьи получил результат:

- руководители высшего звена — 8,9 балла;
- руководители среднего звена — 8,5 балла;
- руководители низшего звена — 8,01 балла;
- специалисты, которые планируют в дальнейшем занять руководящую должность — 8,6 балла.



**Рисунок 5.** Оценка уровня развития различных видов интеллекта, предложенные Болдыревой Н.В. (разработано автором)

Таким образом, можно сделать вывод, что лучше всего все виды интеллекта развиты у руководителей высшего звена и тех специалистов, которые планируют в дальнейшем занять руководящую должность. Однако, стоит отметить, что все виды интеллекта ни по одной из групп не развит на 10 баллов, в связи с чем каждому уровню управления и специалистам надлежит больше времени и внимания уделять развитию того или иного вида интеллекта.

Проанализировав виды интеллекта, можно предугадать, какими в последующем будут результаты оценки компетенций, которыми обладает управленческий персонал АО «Х», потому как именно те или иные виды интеллекта оказывают свое воздействие на развитие отдельных видов компетенций.

На рисунке 6 представлены результаты оценки общих компетенций, которыми обладает управленческий персонал АО «Х» и его специалисты, которые в дальнейшем смогут занять одну из руководящих должностей, т.к. обладают определенным потенциалом для управленческой деятельности. Оценка развития компетенций проводилась по 10-ти балльной шкале.

По данным рисунка 6 видно, что не все компетенции у каждого управленческого уровня развиты на 10 баллов, также как и у специалистов, которые в дальнейшем смогут занять руководящую позицию.

Рассчитав средний балл у каждого уровня управления и специалистов, автор статьи получил результат:

- руководители высшего звена — 9,4 балла;
- руководители среднего звена — 8,8 балла;
- руководители низшего звена — 8,3 балла;

- специалисты, которые планируют в дальнейшем занять руководящую должность — 8,2 балла.



**Рисунок 6.** Уровень развития общих компетенций управленческого персонала и специалистов АО «Х» (разработано автором)

Таким образом, автор статьи сделал вывод о том, что лучше всего общие компетенции развиты у руководителей как высшего, так и среднего звена. Слабее общие компетенции развиты у руководителей низшего звена и специалистов, которые в дальнейшем планируют стать руководителями. В связи с этим, каждому специалисту, который обладает управленческим потенциалом, а также низшему уровню управления следует проходить дополнительные курсы повышения квалификации, тренинги, которые будут направлены на развитие тех компетенций, по которым получен наименьший балл.

Далее, по данным рисунка 7 автор статьи провел анализ уровня развития корпоративных компетенций управленческого персонала и специалистов АО «Х». Оценка развития компетенций проводилась по 10-ти балльной шкале.

По данным рисунка 7 видно, что не все компетенции как у каждого управленческого уровня, так и специалистов, развиты на 10 баллов.



**Рисунок 7.** Уровень развития корпоративных компетенций управленческого персонала и специалистов АО «Х» (разработано автором)

Рассчитав средний балл у каждого уровня управления и специалистов, автор статьи получил результат:

- руководители высшего звена — 9,4 балла;
- руководители среднего звена — 8,9 балла;
- руководители низшего звена — 8,7 балла;
- специалисты, которые планируют в дальнейшем занять руководящую должность — 9 баллов.

На рисунке 8 представлены результаты оценки развития лидерских компетенций управленческого персонала и специалистов АО «Х». Оценка развития компетенций проводилась по 10-ти балльной шкале.



**Рисунок 8.** Уровень развития лидерских компетенций управленческого персонала и специалистов АО «Х» (разработано автором)

По данным рисунка 8 видно, что не все компетенции у каждого управленческого уровня и специалистов развиты на 10 баллов.

Рассчитав средний балл у каждого уровня управления, мы получили результат:

- руководители высшего звена — 9,2 балла;
- руководители среднего звена — 8,6 балла;
- руководители низшего звена — 8,2 балла;
- специалисты, которые планируют в дальнейшем занять руководящую должность — 8,7 балла.

Из этого следует, что наиболее развиты лидерские компетенции как у руководителей высшего звена, так и специалистов, которые планируют в дальнейшем занять руководящую должность, что говорит о том, что руководителям среднего и низшего звена стоит задуматься о развитии тех или иных компетенций, по которым на сегодня у них наблюдаются низкие показатели.

На рисунке 9 представлены результаты оценки профессиональных компетенций управленческого персонала и специалистов АО «Х».

По данным рисунка 9 видно, что не все компетенции у каждого управленческого уровня развиты на 10 баллов.



**Рисунок 9.** Уровень развития профессиональных компетенций у управленческого персонала и специалистов АО «Х» (разработано автором)

Рассчитав средний балл у каждого уровня управления, мы получили результат:

- руководители высшего звена — 9,5 балла;
- руководители среднего звена — 8,9 балла;
- руководители низшего звена — 8,5 балла;
- специалисты, которые планируют в дальнейшем занять руководящую должность — 8,8 балла.

Таким образом, можно сделать вывод, что лучше всего профессиональные компетенции развиты у руководителей высшего и среднего звена.

В таблице 2 представлены результаты оценки развития личных и профессиональных компетенций управленческого персонала АО «Х».

**Таблица 2**

**Оценка развития личных и профессиональных компетенций управленческого персонала АО «Х»**

Профессиональные компетенции	Развитие	Личные компетенции	Развитие
Успешный опыт работы и компетентность в соответствующей отрасли	+	Уверенность в себе	+
Высокий уровень самоорганизации и навыки эффективного тайм-менеджмента	±	Физическое и психологическое здоровье	+
Аналитическое, стратегическое, критическое мышление	±	Оптимизм	±
Ответственность	+	Коммуникабельность	±
Инициативность	±	Стрессоустойчивость	±
Лидерские качества	±	Целеустремленность	+
Гибкость и оперативность в принятии решений	±	Стремление к новым знаниям	±
Доминантность, стремление к власти	+	Харизма, умение расположить к себе людей	±
Способность обучать других	±	Смелость, решительность	+

*Разработано автором*

По данным таблицы 2 видно, что практически все компетенции развиты у управленческого персонала АО «Х», но, в тоже время им не мешает проходить тренинги и курсы повышения квалификации, которые дадут им возможность повысить уровень компетентности в тех или иных вопросах, с которыми сталкиваются руководители в повседневной работе.

В связи с проведенным исследованием, автор статьи сделал вывод, что общая численность управленческого персонала АО «Х» составляет 33 чел. Большинство руководителей мужчины — 87,9 %. Весь управленческий персонал имеет высшее профильное образование. Возраст управленческого персонала в среднем 44 года. Весь персонал завода, и руководящий состав в том числе, регулярно проходят курсы повышения квалификации по профессиональным вопросам, а также проходить курсы повышения квалификации, тренинги, которые будут направлены на развитие компетенций, как профессиональных, так и личных.

В связи с этим, автором статьи были разработаны рекомендации, направленные на развитие ключевых компетенций управленческого персонала АО «Х».

Автор статьи предлагает за повышение уровня компетенций повышать оклад, с целью простимулировать управленческий персонал и специалистов, которые планируют в дальнейшем занять руководящие должности, заниматься саморазвитием и развивать те компетенции, которые либо отсутствуют сегодня, либо недостаточно развиты.

Суть данного мероприятия заключается в том, чтобы за повышение уровня компетенций, была возможность повысить оклад на определённый процент, согласно установленной сетке. Сетка повышения оклада в зависимости от освоения компетенций управленческого персонала АО «Х», представлена в таблице 3.

По данным таблицы 3 видно, что самый высокий повышающий процент, а именно 15 %, принадлежит таким навыкам, как: стратегическое и аналитическое мышление, динамичность и гибкость мышления, навык проектного менеджмента, умение составлять оптимистичные и пессимистичные прогнозы, владение инструментами прогнозирования, технология управления рисками, знание экономических и управленческих процессов организации, ответственность за принимаемые решения.

**Таблица 3**

**Сетка повышения оклада в зависимости от освоения навыка АО «Х»**

Компетенции	Процент, повышающий оклад
Стратегическое и аналитическое мышление	15
Динамичность и гибкость мышления	15
Навык проектного менеджмента	15
Умение составлять прогнозы, как оптимистичные, так и пессимистичные	15
Владение инструментами прогнозирования	15
Технологии управления рисками	15
Знание экономических и управленческих процессов организации	15
Ответственность за принимаемые решения	15
Умение отслеживать параметры протекающего процесса и взаимосвязи результатов	12
Умение определять ситуации, в которых надлежит вводит действия корректирующего характера	12
Навык ведения переговоров	12
Навык урегулирования конфликтных ситуаций	12
Навык командной работы	12
Знание основных направлений в теории мотивации	10
Знание законодательства, стандартов, правил	10
Владение навыками коммуникаций	10
Умение эффективно организовать свое время	10
Навык управления качеством	10
Наставничество	10
Обмен лучшими практиками с партнерами и коллегами, как внутри компании, так и на внешнем уровне (форумы, семинары и т. п.)	10
Знание документооборота	10

*Разработано автором*

На 12 % можно повысить свой оклад, если развивать такие компетенции, как: умение отслеживать параметры протекающего процесса и взаимосвязи результатов, умение определять ситуации, в которых необходимо вводить корректирующие меры, навык ведения переговоров, навык урегулирования конфликтов, работа в команде.

За овладение следующими компетенциями, можно повысить свой оклад на 10 %: знание направлений в теории мотивации, знание законодательных актов, стандартов, правил, владение навыком коммуникации, умение организовывать свое время, навык управления качеством, наставничество: привлечение специалистов внутри компании, обладающих хорошим практическим навыком применения компетенции, обмен лучшими практиками: предоставление кейсов менеджерам с последующим совместным разбором их действий и эффективности, знание документооборота.

Для того, чтобы овладеть данными навыками, необходимо пройти курсы повышения квалификации, тренинги. В связи с этим, рассмотрим уровень затрат, которые будут потрачены на то, чтобы управленческий персонал повысил уровень компетенций. Результаты представим в таблице 4.

**Таблица 4**

**Затраты на прохождение тренингов  
для повышения уровня компетенций управленческого персонала АО «Х»**

Статья расходов	Расчет	Сумма, тыс. руб.
Тренинг, направленный на развитие стратегического, аналитического, динамичного и гибкого мышления; навыков проектного менеджмента; умения составлять прогнозы, как оптимистичные, так и пессимистичные, навыков работы с инструментами прогнозирования, технологиями управления рисками; знаний экономических и управленческих процессов организации	25000 x 3 x 11	825
Тренинг, направленный на развитие чувства ответственности за принимаемые решения	20000 x 11	220
Тренинг, направленный на развитие умения отслеживать параметры протекающего процесса и взаимосвязи результатов, умения определять ситуации, в которых надлежит вводить действия корректирующего характера	21000 x 10	210
Тренинг, направленный на развитие навыка ведения переговоров	23000 x 7	161
Тренинг, направленный на развитие навыков коммуникаций	20000 x 9	180
Тренинг, направленный на развитие навыка урегулирования конфликтных ситуаций	25000 x 9	225
Тренинг, направленный на развитие навыка командной работы, знаний основных направлений в теории мотивации	19000 x 7	133
Тренинг, направленный на развитие знаний о законодательстве, стандартах, правилах; знаний документооборота	16000 x 9	144
Тренинг, направленный на развитие умения эффективно организовать свое время; навыка управления качеством; навыков быть наставником	15000 x 2 x 8	240
Итого		2338

*Разработано автором*

Обучение сразу пройдут не все руководители, а только часть. Будут сформированы 3 группы руководителей разного уровня по 11 чел. Обучение управленческого персонала будет проводиться 1 раз в полгода. Обучение будет проходить в смешанной группе: руководители среднего и низшего звена, а также 3 руководителя высшего звена в каждой группе.

Рассмотрим, как внедрение данного мероприятия скажется в целом на результатах деятельности организации в целом.

Данное мероприятие способно привести к тому, что будет увеличиваться выручка в среднем на 10–12 %, т. к. будут улучшаться результаты труда каждого руководителя на местах.

Рост выручки, несмотря на увеличение затрат, связанных с внедрением мероприятия, приведет к увеличению прибыли компании. Результаты внедрения предложенного мероприятия отразим в таблице 5.

По данным таблицы 5 видно, что выручка увеличится на 957708,4 тыс. руб., а прибыль возрастет на 65339,5 тыс. руб.

Таблица 5

**Расчет изменения выручки от внедрения сетки повышения оклада  
в зависимости от повышения уровня компетенций управленческого персонала  
в результате пройденного обучения АО «Х», тыс. руб.**

Показатель	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятия	Абсолютное отклонение
Выручка	7980903	8938611,4	957708,4
Себестоимость продаж (с учетом коммерческих и управленческих расходов)	7436407	8328775,8	892368,8
Прибыль от продаж	544496	609835,5	65339,5
Затраты на внедрение	-	2338	2338

*Разработано автором*

Определим годовой экономический эффект от внедрения данного мероприятия по формуле (1):

$$\text{Эг} = \Delta\Pi - \text{Ен} \times \text{Зв}, \quad (1)$$

где  $\Delta\Pi$  — прирост прибыли, тыс. руб.;

$\text{Ен}$  — нормативный коэффициент экономической эффективности (0,15);

$\text{Зв}$  — затраты на внедрение мероприятия, тыс. руб.;

$$\text{Эг} = 65339,5 - 0,15 \times 2338 = 64988,8 \text{ тыс. руб.}$$

Данный расчет подтверждает, что повышение уровня компетенций, в результате пройдено обучения, положительным образом будет сказываться на результатах деятельности всего предприятия в целом.

Подводя итоги проведенного исследования, автор статьи сделал вывод, что каждый человек обладает потенциалом, в том числе и управленческим, поскольку в каждом от рождения заложены определенные характеристики, которые в профессиональной сфере нужно развивать. Управленческие навыки стали наиболее полезным справочным материалом для руководителей разного уровня организации, в связи с тем, что они дают им возможность лучше узнать друг друга, определить свои сильные стороны и возможности для дальнейшего совершенствования, чтобы принять меры по развитию, в сочетании с организационной культурой, что имеет большое значение для понимания организации, а также успеха.

Рассматриваемые в данной статье компетенции руководящего состава разного уровня на примере АО «Х» позволили определить, насколько те или иные ключевые компетенции развиты сегодня и какие компетенции есть у специалистов, которые в дальнейшем планируют занять руководящую позицию, а какие надлежит развивать с целью управленцем с эффективной точки зрения. Полученные результаты показали, что управленческие компетенции оказывают благоприятное воздействие на организационную культуру АО «Х».

Выявив недостатки в развитии ключевых компетенций, автор статьи предложил рекомендации, которые АО «Х» начала внедрять с февраля 2022 г.

Предложенные рекомендации и методика проведения исследования по оценке ключевых компетенций управленческого персонала и специалистов, обладающих

управленческим потенциалом, могут быть взяты на вооружение и другими предприятиями и реализованы на местах.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Birknerová, Z., Uher, I. (2022) Assessment of Management Competencies According to Coherence with Managers' Personalities. Sustainability. Vol. 14(1). Iss. 170. <https://doi.org/10.3390/su14010170>.
2. Hamid, Z., Muzamil, M., Shah, S.A. (2022). Strategic Human Resource Management. In I. Management Association (Ed.), Research Anthology on Human Resource Practices for the Modern Workforce. P. 1–16. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-3873-2.ch001>.
3. Carpio Camacho, A., Román Fábregas, V., Rodríguez Márquez, C. M. (Enero-Abril, 2022). Habilidades gerenciales en directivos: una experiencia para su formación y fortalecimiento Revista Márgenes. № 10(1). P. 40–59. Recuperado de <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/issue/view/1403>.
4. Mejía, N. (Enero-Abril 2022) Liderazgo social corporativo como estrategia gerencial. Revista Global Negotium. Vol. 5. № 1. P. 6–18. DOI: <https://doi.org/10.0833/rgn.v5i1.225>.
5. Кострова, Ю.С. (2018) Генезис понятий «компетенция» и «компетентность». Молодой ученый. № 12. Т. 2. С. 102–104.
6. Скурихина, Т.Г. (2019) Компетенция и компетентность в системе показателей качества человеческих ресурсов организации. Труды XIII МНПК «Управление организацией: Диагностика, стратегия, эффективность». — СПб.: Изд-во Политехн. ун-та. С. 732–736.
7. Смирнова, А.А., Никулина, И.Е. (2020) Комплекс компетенций, необходимых эффективному менеджеру. Сборник XXVIII Международной научно-практической конференции «Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире» Город Гатчина. № 5. С. 32–38.
8. Shahvari, S.B., Yaghoubi, N.M., Vafadar, M. (2021) Developing a model of key managerial competencies using meta-synthesis approach. International Journal of Productivity and Quality Management. Vol. 32. Iss. 32021. P. 279–306.
9. Чуланова, О.Л. (2016) Компетенции управленческого персонала организации как фактор повышения ее эффективности в соответствии со стратегическими целями. Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». Том 8. № 6. <http://naukovedenie.ru/PDF/37EVN616.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.
10. Лукашенко М.А. Профессиональные компетенции руководителя // cfin.ru: корпоративный менеджмент// [электронный ресурс]. — URL: <http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/ksao.shtml> (дата обращения 07.03.2022).
11. Болдырева Н.В. (2018) Личная эффективность руководителя в современном бизнес-пространстве // Теоретические и методологические проблемы современной педагогики и психологии сборник статей Международной научно-практической конференции. С. 28–35.
12. Болдырева Н.В. (2018) Эмоциональная компетентность современного руководителя в бизнесе // Мировые цивилизации. № 2. <https://wcj.world/PDF/08PSMZ218.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**Boldyreva Natalya Viktorovna**

National Research University «Moscow Power Engineering Institute», Moscow, Russia  
Institute of Distance Additional Education  
E-mail: kaf\_e-pi@mail.ru

**Boldyreva Nina Pavlovna**

Orenburg State University  
Orsk branch, Orsk, Russia  
E-mail: boldyreva.nin@yandex.ru

## Key competencies in modern conditions

**Abstract.** The relevance of the research topic lies in the fact that the modern practice of developing certain competencies for everyone who seeks to develop their career shows that we are born with a certain set of qualities, they form the basis of individual competencies, while the rest, we can develop as we go. formation and self-development, the main thing is never to stop at a certain level, but to constantly engage in self-development, self-education. Not only well-developed hard and soft skills are in demand on the market today, but also other skills that form the basis of competencies that have been talked about by company leaders both in Russia and abroad for the past few years: for example, meta, self skills and etc. Today, with the development of technology and society, other types of competencies may appear that specialists must possess in order to be in demand on the market and meet all modern requirements. In the article, the author reveals the concepts: competencies, competence, competency-based approach, types of competencies that both specialists who plan to take a leadership position in the future and managers should have in order to be in demand on the labor market, levels of competence are highlighted. Within the framework of this article, the author of the article, using the example of JSC "X", analyzed and assessed the development of key competencies among management and specialists. In particular, the author of the article conducted a study on the following issues: assessment of the level of development of various types of intelligence among managers and specialists, the level of development of general competencies among management personnel and specialists, the level of development of corporate competencies of managerial personnel and specialists, the level of development of leadership competencies of managerial personnel and specialists, the level of development of professional competencies of managerial personnel and specialists, assessment of the development of personal and professional competencies of managerial personnel and specialists. The purpose of the work is to identify the key competencies that competitive specialists, who can later take a leadership position, and leaders in the modern market, should have. When conducting the study, the sources of information were the scientific works of Russian, European, American and other specialists who deal with issues of competencies, competence and a competency-based approach. The following methods were used during the research: observation, analysis, synthesis, comparison, generalization and interpretation of the obtained results, graphical presentation of data. The results of this study made it possible to determine the extent to which certain key competencies are developed both among specialists and the management of JSC "X", as well as to offer recommendations that will be aimed at developing key competencies. The significance of this study from a practical point of view lies in the fact that the results obtained allow us to further develop a program for the development of certain key competencies for specialists and managers on an individual basis.

**Keywords:** competences; competence; competence-based approach; key competencies of a manager; professional competencies of managerial personnel; leadership competencies of managerial personnel; corporate competencies of managerial personnel; general competencies of managerial personnel