

Copyright © 2022 by Sochi State University



Published in the Russian Federation
Sochi Journal of Economy
Has been issued since 2007.
ISSN: 2541-8114
2022. 16(1): 30-39

www.vestnik.sutr.ru



UDC 35.08-057.17

The Development Technology of Managerial Competencies of the Heads of a State Organization

Vladimir I. Shapovalov ^{a, *}, Yurii I. Verbin ^a

^a Sochi State University, Russian Federation

Abstract

According to the concept of management by competencies, the competitiveness of managerial activity is considered as a component of two areas: “competences in the field of business management” (production competence (KUD) and “competences in the field of people management” (social competence (CLE), They are in systemic interdependence and contribute the necessary contribution to the achievement of the overall competitiveness of the leader.

In practical terms, to calculate the competitiveness index, a methodology has been selected that determines the required competency indicators, and the calculation formula for competitiveness. The graphical representation of competency indicators in the work is called the individual competence model of the manager. The proposed model allows (1) to analyze the social and production competencies of each manager and their contribution to his overall competitiveness; (2) to develop individual programs for the leader's own development (self-management).

In order to identify the problems associated with the development of managerial competencies of a manager, in accordance with the “Concept of System Technology”, the article proposes a technological algorithm for the development and improvement of managerial competencies, including the following four phases (analytical-synthetic, research-analytical, interpretive, practical-recommendatory).

The implementation of the technological algorithm in other organizations can be used to identify "weak" links in the system of managerial competencies and, on this basis, develop proposals for the targeted formation of the competitiveness of managerial personnel.

Keywords: competency management, production competence, social competence, management competitiveness, individual competence model of the head, technological algorithm for the development and improvement of management competencies.

1. Введение

Актуальность развития и совершенствования управленческих компетенций современного руководителя государственной организации обуславливается ужесточением рыночной конкуренции, требующей нового конкурентоспособного уровня функционирования управленческого персонала на основе компетентного подхода. Управление по компетенциям государственной организацией – это совокупность действий, направленная на приобретение руководителями необходимых компетенций в соответствии с целями, задачами и потребностями организации (Чуланова, 2021; Prahalad, 1990). В то же время для достижения требуемой эффективности компетенции самого руководителя

* Corresponding author

E-mail addresses: shapovalov_vi@mail.ru (V.I. Shapovalov)

в первую очередь должны отвечать всем требованиям конкурентоспособности, то есть должны обеспечивать готовность руководителя к мотивации, организации, планированию, принятию решений, а в целом – к постоянным организационным изменениям за счет внедрения инноваций и т.д., так как известное правило управления гласит: кто первым осваивает новшества, тот обеспечивает себе конкурентное преимущество в управлении. Компетентностная продуктивность работника во все большей степени зависит от его способности контролировать информацию и эффективно использовать цифровизированные информационные ресурсы (Иноземцев, 2000).

Постиндустриальное общество, реализуя новый подход к пониманию места и роли человеческого фактора в производственной деятельности, требует формирования профессионального работника в компетентностной парадигме, с позиции которой важен не только сам факт способности к творческому мышлению, но и в большей мере важна социально-психологическая подготовленность к реализации творческого потенциала в нужном для получения позитивного эффекта направлении.

Для того чтобы организация эффективно выполняла требуемые государственные задачи, ею необходимо управлять. Эту функцию берет на себя менеджер, задача которого через активное взаимодействие с группой в целом (или отдельными членами группы – личностями) содействовать оптимальной результативности управленческого процесса. Здесь необходимо обратить внимание на то, что цели менеджера и группы (получение наивысшего результата) совпадают. Но менеджер может достичь цели лишь опосредованно через управление людьми, а члены группы могут достичь оптимальных показателей только в результате разумного руководства ими со стороны менеджера. Таким образом, в организации правильного взаимодействия системы «руководитель – группа» («руководитель – подчиненный») кроется эффективность управленческого процесса (Илюхина, 2014).

Управление по компетенциям наиболее плодотворно разрабатывалось в теории менеджмента как зарубежными (Ансофф, 1989; Вудкок, 1991; Мескон и др., 2016; Санталайнен и др., 2003), так и отечественными (Беркутова, 2012; Букаева, 2013; Виханский, 2014; Кибанов и др., 2020; Травин, 2002; Управление компетенциями, 2013; Чуланова, 2021; Яруськина, 2017) исследователями. В то же время не было предпринято попыток синтезировать компетентностные характеристики в контексте категории конкурентоспособности руководителя как интегрального понятия целостной личности и фактора, повышающего эффективность управления персоналом.

Научная новизна:

1) теоретическая: в контексте концепции управления по компетенциям конкурентоспособность управленческой деятельности рассматривается как составляющая двух направленностей: «компетенция в области управления делами» – производственная компетенция и «компетенция в области управления людьми» – социальная компетенция, находящиеся в системной взаимосвязи по принципу синергизма и обеспечивающие достижение общей конкурентоспособности руководителя;

2) практическая:

– для расчета индекса конкурентоспособности подобрана методика, определяющая искомые показатели компетенций, и расчетная формула общей конкурентоспособности;

– для выявления проблем, связанных с развитием управленческих компетенций руководителя в соответствии с «Концепцией системной технологии» предлагается технологический алгоритм развития и совершенствования управленческих компетенций, включающий четыре фазы (аналитико-синтетическая, исследовательско-аналитическая, интерпретационная и практико-рекомендательная).

2. Материалы и методы

Теоретико-методологической основой исследования являются:

– во-первых, системный подход, рассматривающий компетентность руководителя как систему взаимодействующих социальных и производственных компетенций;

– во-вторых, компетентностный подход, рассматривающий взаимодействие социальной и производственной компетенций с обязательным синергетическим эффектом, показателем которого выступает общая конкурентоспособность управленческой деятельности.

Таким образом, конкурентоспособность руководителя обеспечивается двумя взаимосвязанными компетенциями управленческой деятельности – производственной (техничко-технологической) и социальной (кадровой) (Виханский, 2014; Мескон и др., 2016). А эффективность деятельности менеджера зависит от гармоничного соединения двух составляющих управленческой деятельности – социальной и производственной компетенций. Овладение системными навыками управления по компетенциям (производственным и социальным) в современном менеджменте перерастает в проблему конкурентоспособного стиля деятельности менеджера, под которым понимается индивидуальная система методов и приемов, используемых менеджером для выработки лучших по отношению к конкурентам принципов управления и принятия управленческого решения. С позиции системного подхода компетенции управления делами и управления персоналом имеют равнозначное значение для успешной деятельности организации, рассматриваются как зависимые друг от друга величины.

Чтобы этими теоретическими выкладками можно было пользоваться в практике, в работу введены показатели: «компетенция в области управления делами» (производственная компетенция (КУД)) и «компетенция в области управления людьми» (социальная компетенция (КУЛ)) (Шаповалов, 2012).

При исследовании управленческого персонала с позиций системного подхода, рассматривающего конкурентоспособность руководителя как систему взаимодействующих компетенций – социальной и производственной – математическую модель конкурентоспособности можно представить в виде:

$$КС = F(КУД \rightleftharpoons КУЛ) \quad (1)$$

где: $КС$ – конкурентоспособность руководителя; $КУД$ – компетенция в области управления делами (производственная компетенция); $КУЛ$ – компетенция в области управления людьми (социальная компетенция).

Две выделенные управленческие компетенции находятся в тесной взаимосвязи и в целом определяют конкурентоспособность руководителя ($КС$). Общая конкурентоспособность – это интегральный показатель, учитывающий своим значением одновременно и уровень компетенции в области административного управления и уровень компетенции в области управления людьми. Различные соотношения уровней (оценок) двух типов компетенций приводят к различной результативности управления.

Методика. В качестве интегрального показателя, который призван учитывать своим значением одновременно два выделенных уровня компетенций, в работу вводится индекс конкурентоспособности.

Для численного расчета величины $КС$ используется интегральный показатель, который рассчитывается следующим образом:

$$КС = (1,41 * X * У) / (X + У) \quad (2)$$

где: « X » – уровень компетенции в деловой области ($КУД$), « $У$ » – значение компетенции в области управления людьми ($КУЛ$).

Величина $КС$, определяя реальную и будущую результативность работы менеджера, является показателем его потенциальных возможностей в сфере управления производством и персоналом (Санталайнен и др., 2003).

Для исследования индекса $КС$ в работе подобрана методика, в которую включены 20 утверждений, направленных на выявление уровня компетенций руководителя в области управления делами, и 20 утверждений – на выявление уровня компетенций в области управления персоналом. Каждое утверждение методики направлено на оценку показателя, характеризующего одну из двух компетенций. В целом в методику входят утверждения, характеризующие показатели компетенций руководителя, полученные в результате анализа литературных источников по исследуемой проблеме (Шаповалов, 2003). Все утверждения анкеты адаптированы к условиям российской среды и скорректированы стилистически.

Полученные утверждения методики оценки конкурентоспособности руководителя направлены на выявление следующих показателей, лежащих в основе двух выделенных типов компетенций руководителя.

Компетенции в области управления делами в целом характеризуют показатели:

I. Эффективность принятия решения.

II. Стремление к самоутверждению.

III. Стремление к достижению цели.

Компетенции менеджера в области управления персоналом характеризуют показатели:

IV. Профессиональные знания.

V. Демократизм в управлении.

VI. Направленность на создание СПК.

3. Обсуждение результатов

Обработка данных включает в себя четыре этапа:

1 этап. Расчет индекса КС и его составляющих КУД и КУЛ для каждого руководителя и средних значений индекса КС; ранжирование руководителей, принимавших участие в обследовании, по индексу КС на уровни – высокий, средний, низкий; построение графика КС и его составляющих КУЛ и КУД.

2 этап. Проведение анализа уровня выраженности индекса КС и двух компетенций (профессиональной и социальной), которые его определяют, и выявление показателей, которые являются основными (доминирующими) в повышении компетенций руководителя либо в снижении этого показателя; расчет усредненных показателей профессиональной и социальной компетенций руководителя.

3 этап. Построение графика, отображающего значения показателей профессиональной и социальной компетенций, определяющих уровень конкурентоспособности руководителя. Эти показатели для удобства сопоставительного анализа представлены на фоне конкурентоспособности среднестатистического руководителя.

Всего в эксперименте принимало участие 10 руководителей. Оценка уровней компетенций (КУЛ и КУД) проводилась методом групповой оценки (Кибанов и др., 2020).

Построение графика, отображающего показатели компетенций руководителя. График строится для наглядного представления выраженности уровней показателей двух выделенных компетенций руководителя.

Чтобы понять, как уровни компетенций на дело и на персонал определяют общую конкурентоспособность руководителя, рассмотрим их значения в системе общей конкурентоспособности, которые представлены в [Таблице 1](#) в относительных значениях.

Таблица 1. Значения показателей компетенций руководителей

	Компетенция в области управления делами			Компетенция в области управления персоналом			КС
	1	2	3	4	5	6	
1	0,66	0,58	0,78	0,53	0,54	0,50	0,60
2	0,72	0,88	0,78	0,63	0,70	0,64	0,73
3	0,84	0,76	0,84	0,77	0,71	0,66	0,76
4	0,90	0,88	0,88	0,83	0,84	0,76	0,85
5	0,86	0,64	0,79	0,57	0,63	0,56	0,68
6	0,76	0,82	0,96	0,72	0,70	0,76	0,79
7	0,60	0,56	0,60	0,47	0,36	0,42	0,50
8	0,68	0,64	0,84	0,70	0,58	0,76	0,70
9	0,60	0,58	0,80	0,52	0,47	0,51	0,58
10	0,71	0,65	0,71	0,59	0,4	0,65	0,62
Хср	0,74	0,70	0,81	0,64	0,61	0,62	
	КУД = 0,75			КУЛ = 0,62			

Сначала разберем уровни компетенций КУЛ и КУД, усредненные по всем показателям, входящим в них, по обследуемым руководителям (Таблица 1). По полученным данным, в организации уровень компетенции в области управления делами (0,75) превышает уровень компетенций в области управления персоналом (0,62). Это значит, что в управлении организацией на первый план выходят проблемы и задачи, прежде всего связанные с административными (деловыми), организационными, управленческими и другими технологическими параметрами. Как известно, умения в области управления делами могут обеспечить эффективную деятельность организации лишь на коротком отрезке времени.

Проблемы и задачи, связанные с реализацией в управлении так называемого человеческого фактора, в организации отходят на второй план. К ним, например, относятся информированность подчиненных о насущных проблемах коллектива, перспективах продвижения по службе каждого работающего, мотивация персонала, делегирование полномочий, направленность администрации на решение социальных проблем в коллективе, учет личных интересов и возможностей сотрудников и т.д. Отметим, что владение компетенцией в области управления персоналом позволяет обеспечить конкурентоспособную деятельность организации на перспективу и противодействовать возможному процессу сопротивления организационным изменениям (преобразованиям) со стороны персонала (Фатхутдинов, 2002).

Анализ социальных и профессиональных компетенций управленческого персонала. Анализ Таблицы 1 показывает, что наилучшие средние значения получены по двум показателям компетенции в области управления делами – «стремление к достижению цели» (0,81) и «эффективность принятия решения» (0,74). Учитывая наш подход, можно предполагать, что указанные показатели в большей мере определяют производственную компетенцию усредненного руководителя.

Слабее всего у среднестатистического руководителя в производственной компетенции развит показатель «стремление к самоутверждению» (0,70). Это свойство руководителя относительно первых двух снижает производственную компетенцию.

Что касается показателей, составляющих компетенцию в области управления персоналом, то они в целом значительно ниже показателей, характеризующих производственную компетенцию.

Таким образом, методика позволяет выявлять уровень развития показателей, определяющих социальную и производственную компетенции (КУД и КУЛ), и определять пути их индивидуальной коррекции.

Индивидуальная компетентностная модель руководителя. Для того чтобы разобраться, как влияют конкретные показатели компетенций руководителя на его конкурентоспособность, а значит и на конкурентоспособность управленческой деятельности организации в целом, в работе представлен график (Рисунок 1), отображающий значения показателей компетенций КУЛ и КУД руководителей с высоким (0,85 – руководитель № 4) и низким (0,50 – руководитель № 7) уровнями конкурентоспособности на фоне среднестатистической компетенции по представленной выборке (сплошная линия на диаграмме). Построенный график позволяет анализировать уровни развития социальной и производственной компетенций конкретного руководителя. График строится для каждого руководителя и называется индивидуальной компетентностной характеристикой (моделью) руководителя.

Из графика следует, что у руководителя с высоким уровнем КС (№ 4) все показатели компетенций имеют одинаково высокие значения в пределах от 0,83 до 0,90, кроме показателя, характеризующего компетенцию руководителя создавать благоприятный социально-психологический климат (0,76). Такой руководитель предпочитает предпринимать действия самостоятельно, без участия в принятии решения подчиненных, что ведет к снижению общей эффективности управленческой деятельности. Здесь надо напомнить, что речь идет о руководителе организации, где проблема человеческого фактора внутри коллектива является, безусловно, наиболее важной для эффективной деятельности организации.

Из графика (Рисунок 1) следует, что у руководителя с низким уровнем КС (№ 7) наблюдаются относительно завышенные показатели компетенции в области управления делами, которая характеризуется – стремлением к самоутверждению, эффективностью принятия решения, целенаправленностью. Уровень оценки этих качеств колеблется в пределах от 0,56 до 0,60. В то же время качества, характеризующие показатели компетенции в области управления людьми, имеют более низкие значения – от 0,36 до 0,47.

Относительно заниженные оценки показателей КУЛ и КУД отражаются и на общей конкурентоспособности исследуемого руководителя.

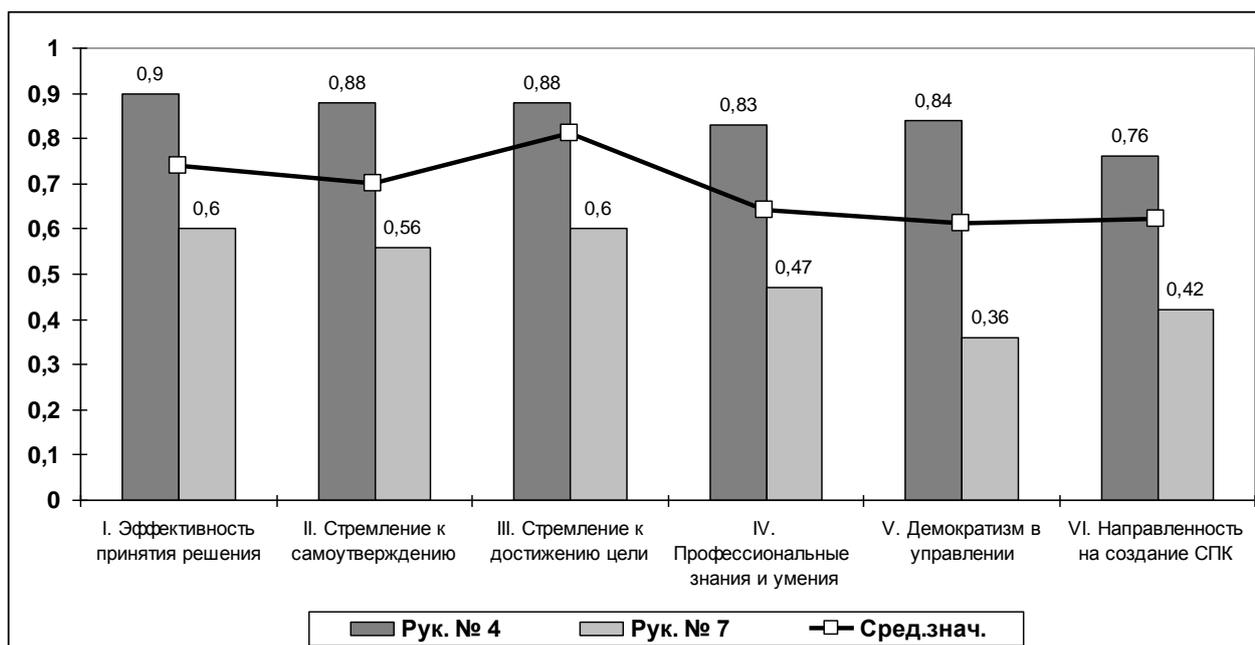


Рис. 1. График, отображающий показатели компетенций руководителя с высоким (№ 4) и низким (№ 7) уровнями конкурентоспособности

В целом предложенная индивидуальная компетентностная модель руководителя позволяет (1) анализировать социальные и производственные компетенции каждого руководителя, а следовательно, и вклад этих компетенций в общую конкурентоспособность руководителя; (2) разрабатывать для управленческого персонала индивидуальные программы собственного развития (самоменеджмента), ориентированные на повышение эффективности управления организацией в целом.

Полученные результаты и подход к их анализу с позиций современного менеджмента полностью соответствуют потребностям социально-экономических преобразований в России, которые включают в себя переход от преобладания административных методов управления к социальным, что связано с активизацией так называемого человеческого фактора, расширением реальной самостоятельности организаций и предприятий.

В целом внедрение в исследуемую организацию системы оценки управленческих компетенций руководителей непосредственно направлено на повышение эффективности всей управленческой деятельности по правилу: «конкурентоспособный менеджер создает конкурентоспособную организацию».

Разработка системной технологии развития управленческих компетенций руководителя. Для выявления проблем, связанных с требуемым временем развитием управленческих компетенций руководителя, в исследовании разработана «системная технология развития управленческих компетенций руководителя».

Согласно «Концепции системной технологии управления», управление персоналом – это объединение способов организации методов и средств, присущих системам управления и технологиям управления, для достижения целей управления, решения задач управления, разрешения проблем управления путем принятия разумных управленческих решений (Гаспарович, 2018; Телемтаев, 1999). В статье в соответствии с «Концепцией системной технологии» предлагается технологический алгоритм развития и совершенствования управленческих компетенций руководителя, включающий в себя следующие четыре фазы:

1 фаза – аналитико-синтетическая – направлена на определение интегрального показателя, который призван учитывать своим значением одновременно две компетенции деятельности любого руководителя – социальную и производственную.

В предлагаемой работе таким показателем является индекс общей конкурентоспособности (КС), который определяет текущую и будущую результативность

деятельности руководителя. В этом смысле конкурентоспособность является показателем стратегических потенциальных возможностей руководителя в сфере управления производством и персоналом.

2 фаза – исследовательско-аналитическая – включает проведение сопоставительного анализа уровней выраженности конкурентоспособности с компетенциями, которые ее определяют, и выявление компетенций, которые являются основными (доминирующими) в повышении конкурентоспособности руководителя либо в снижении этого показателя.

3 фаза – интерпретационная – включает разработку индивидуальной компетентностной модели руководителя – графическую интерпретацию показателей социальной и производственной компетенций на фоне среднестатистической компетенции по всей выборке.

4 фаза – практико-рекомендательная – включает разработку предложений по совершенствованию управленческих компетенций руководителей.

Реализация технологического алгоритма в исследуемой организации выявила в системе компетенций руководителей два показателя, которые имеют минимальные значения: (1) направленность руководителя на создание социально-психологического климата – 0,61 и (2) демократизм в управлении – 0,64, т.е. находятся в зоне риска и требуют коррекции управленческой деятельности в этих направлениях.

4. Заключение

В практическом плане технологический алгоритм может быть использован в любых организациях для выявления «слабых» звеньев в системе управленческих компетенций и разработки на этой основе предложений по целенаправленному формированию конкурентоспособности управленческого персонала.

В учебных целях предлагаемый технологический алгоритм, в частности, может служить универсальным методическим инструментарием исследования и совершенствования управленческой деятельности при подготовке магистерской диссертации в соответствии с требованиями написания магистерских диссертаций по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», магистерская программа «Технологии административного управления в государственном и муниципальном секторе».

Литература

- [Ансофф, 1989](#) – Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с.
- [Беркутова, 2012](#) – Беркутова Т.А. Оценка персонала как управленческая задача: эффективность, компетенции, деловые коммуникации. Екатеринбург-Ижевск: УрО РАН, 2012. 568 с.
- [Букаева, 2013](#) – Букаева М.С. Развитие концепций управления персоналом // *Проблемы современной экономики (Новосибирск)*. 2013. № 12. С. 159-165.
- [Виханский, 2014](#) – Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2014. 576 с.
- [Вудкок, 1991](#) – Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя практика / Пер. с англ. М.: Дело, 1991. 320 с.
- [Мескон и др., 2016](#) – Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. и ред. О.И. Медведь. М.: Вильямс, 2016. 665 с.
- [Гаспарович, 2018](#) – Гаспарович Е.О. Технологии управления развитием персонала. Екатеринбург: УрФУ, 2018. 213 с.
- [Илюхина, 2014](#) – Илюхина Л.А. «Каждый сотрудник ценен» как принцип современных концепций управления персоналом / *Проблемы развития предприятий: теория и практика: Материалы 13-й Международной научно-практической конференции*. Самара. 2014. С. 34-37.
- [Иноземцев, 2000](#) – Иноземцев В.Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы. М.: Логос, 2000. 208 с.
- [Кибанов и др., 2020](#) – Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Коновалова Е.Г., Чуланова О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом. М.: ИНФРА-М, 2020. 156 с.
- [Мескон и др., 2016](#) – Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. и ред. О.И. Медведь. М.: Вильямс, 2016. 665 с.

- [Санталайнен и др., 2003](#) – Санталайнен Т. [и др.]. Управление по результатам / пер. с фин. М.: Прогресс, 1993. 320 с.
- [Телемтаев, 1999](#) – Телемтаев М.М. Системная технология (системная философия деятельности). Алматы: ИД «СТ-Информсервис», 1999. 336 с.
- [Травин, 2002](#) – Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2002. 272 с.
- [Управление компетенциями, 2013](#) – Управление компетенциями: структура, институты, механизмы / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2020. 208 с.
- [Фатхутдинов, 2002](#) – Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: ИКЦ «Маркетинг», 2002. 892 с.
- [Чуланова, 2021](#) – Чуланова О.Л. Управление компетенциями персонала. М.: ИНФРА-М, 2021. 232 с.
- [Шаповалов, 2003](#) – Шаповалов В.И. Система профессионального самоопределения и социально-ориентированные технологии формирования конкурентоспособной личности. Сочи, 2003. 259 с.
- [Шаповалов, 2012](#) – Шаповалов В.И. Компетентностные характеристики конкурентоспособности руководителя // *Известия Сочинского государственного университета*. 2012. № 1 (19). С. 81-90.
- [Яруськина, 2017](#) – Яруськина Е.Т. Формирование компетентности в области информационных и коммуникационных технологий у будущих менеджеров по персоналу: **Дис.** ... канд. пед. наук: 13.00.08. Чебоксары, 2017. 186 с.
- [Pralhalad, 1990](#) – Pralhalad C.K., Hamel G. The core competencies of the organization // *Harvard Business Review*, May-June. 1990. Pp. 790-793.

References

- [Ansoff, 1989](#) – Ansoff, I. (1989). Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]. Per. s angl. М.: Ekonomika, 519 p. [in Russian]
- [Berkutova, 2012](#) – Berkutova, T.A. (2012). Otsenka personala kak upravlencheskaya zadacha: effektivnost', kompetencii, delovye kommunikacii [Personnel evaluation as a management task: efficiency, competencies, business communications]. Ekaterinburg-Izhevsk: UrO RAN, 568 p. [in Russian]
- [Bukaeva, 2013](#) – Bukaeva, M.S. (2013). Razvitie koncepcij upravleniya personalom [Development of personnel management concepts]. *Problemy sovremennoj ekonomiki (Novosibirsk)*. 12: 159-165. [in Russian]
- [Chulanova, 2021](#) – Chulanova, O.L. (2021). Upravlenie kompetenciyami personala [Personnel competence management]. М.: INFRA-M, 232 p. [in Russian]
- [Fathutdinov, 2002](#) – Fathutdinov, R.A. (2002). Konkurentosposobnost' organizacii v usloviyah krizisa: ekonomika, marketing, menedzhment [Competitiveness of an organization in a crisis: economics, marketing, management]. М.: ИКЦ «Marketing», 892 p. [in Russian]
- [Gasparovich, 2018](#) – Gasparovich, E.O. (2018). Tekhnologii upravleniya razvitiya personala [Technologies of personnel development management]. Ekaterinburg: UrFU, 213 p. [in Russian]
- [Ilyuhina, 2014](#) – Ilyuhina, L.A. (2014). «Kazhdyj sotrudnik cenen» kak princip sovremennykh koncepcij upravleniya personalom ["Every employee is valuable" as a principle of modern HR management concepts]. *Problemy razvitiya predpriyatij: teoriya i praktika: Materialy 13-j Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Samara*. Pp. 34-37. [in Russian]
- [Inozemcev, 2000](#) – Inozemcev, V.L. (2000). Sovremennoe postindustrial'noe obshchestvo: priroda, protivorechiya, perspektivy [Modern post-industrial society: nature, contradictions, prospects]. М.: Logos, 208 p. [in Russian]
- [Kibanov i dr., 2020](#) – Kibanov, A.Ya., Mitrofanova, E.A., Konovalova, E.G., Chulanova, O.L. (2020). Koncepciya kompetentnostnogo podhoda v upravlenii personalom [The concept of competence approach in personnel management]. М.: INFRA-M, 156 p. [in Russian]
- [Meskon i dr., 2016](#) – Meskon, M.H., Al'bert, M., Hedouri, F. (2016). Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management]. Per. s angl. i red. O. I. Medved'. М.: Vil'yams, 665 p. [in Russian]
- [Santalajnen i dr., 2003](#) – Santalajnen, T. [и др.]. (2003). Upravlenie po rezul'tatam [Results management]. Per. s fin. М.: Progress, 320 p. [in Russian]
- [Shapovalov, 2003](#) – Shapovalov, V.I. (2003). Sistema professional'nogo samoopredeleniya i social'no-orientirovannye tekhnologii formirovaniya konkurentosposobnoj lichnosti [The system of

professional self-determination and socially-oriented technologies for the formation of a competitive personality]. Sochi, 259 p. [in Russian]

Shapovalov, 2012 – Shapovalov, V.I. (2012) Kompetentnostnye karakteristiki konkurentosposobnosti rukovoditelya [Competence characteristics of the competitiveness of the head]. *Izvestiya Sochinskogo gosudarstvennogo universiteta*. 1(19): 81-90. [in Russian]

Telemtaev, 1999 – Telemtaev, M.M. (1999). Sistemnaya tekhnologiya (sistemnaya filosofiya deyatel'nosti) [System technology (system philosophy of activity)]. Almaty: ID «ST-Infomservis», 336 p. [in Russian]

Travin, 2002 – Travin, V.V., Dyatlov, V.A. (2002) Menedzhment personala predpriyatiya [Enterprise personnel management]. M.: Delo, 272 p. [in Russian]

Upravlenie kompetencyami, 2013 – Upravlenie kompetencyami: struktura, instituty, mekhanizmy [Competence management: structure, institutions, mechanisms]. Pod obshch. red. R.M. Nizhegorodceva, S.D. Reznika. M.: INFRA-M, 2020. 208 p. [in Russian]

Vihanskij, 2014 – Vihanskij, O.S., Naumov, A.I. (2014). Menedzhment [Management]. M.: INFRA-M, 576 p. [in Russian]

Vudkok, 1991 – Vudkok, M., Frensis, D. (1991). Raskreposhchennyj menedzher. Dlya rukovoditelya praktika [Emancipated manager. For practice leader]. Per. s angl. M.: Delo, 320 p. [in Russian].

Yarus'kina, 2017 – Yarus'kina, E.T. (2017). Formirovanie kompetentnosti v oblasti informacionnyh i kommunikacionnyh tekhnologij u budushchih menedzherov po personalu [Formation of competence in the field of information and communication technologies in future HR managers]: dis. ... kand. ped. nauk: 13.00.08. Cheboksary, 186 p. [in Russian]

Prahalad, 1990 – Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). The core competencies of the organization. *Harvard Business Review*, May-June, pp. 790-793.

УДК 35.08-057.17

Технология развития управленческих компетенций руководителей государственной организации

Владимир Иванович Шаповалов ^{a, *}, Юрий Иванович Вербин ^a

^a Сочинский государственный университет, Российская Федерация

Аннотация. Согласно концепции управления по компетенциям, конкурентоспособность управленческой деятельности рассматривается как составляющая двух направленностей: «компетенции в области управления делами» (производственная компетенция (КУД) и «компетенции в области управления людьми» (социальная компетенция (КУЛ)). Они находятся в системной взаимозависимости и вносят необходимый вклад в достижение общей конкурентоспособности руководителя.

В практическом плане для расчета индекса конкурентоспособности подобрана методика, определяющая искомые показатели компетенций, и расчетная формула конкурентоспособности. Графическое представление показателей компетенций в работе названо индивидуальной компетентностной моделью руководителя. Предложенная модель позволяет (1) анализировать социальные и производственные компетенции каждого руководителя и их вклад в его общую конкурентоспособность; (2) разрабатывать индивидуальные программы собственного развития (самоменеджмента) руководителя.

Для выявления проблем, связанных с развитием управленческих компетенций руководителя, в статье в соответствии с «Концепцией системной технологии» предлагается технологический алгоритм развития и совершенствования управленческих компетенций, включающий четыре фазы (аналитико-синтетическая, исследовательско-аналитическая, интерпретационная, практико-рекомендательная).

Реализация технологического алгоритма в других организациях может быть использована для выявления «слабых» звеньев в системе управленческих компетенций и

* Корреспондирующий автор

Адреса электронной почты: shapovalov_vi@mail.ru (В.И. Шаповалов)

разработки на этой основе предложений по целенаправленному формированию конкурентоспособности управленческого персонала.

Ключевые слова: управление по компетенциям, производственная компетенция, социальная компетенция, конкурентоспособность руководителя, индивидуальная компетентностная модель руководителя, технологический алгоритм развития и совершенствования управленческих компетенций.