

Компетентностная модель современного менеджера: от теории к практике

Юсупова Гульнара Ринатовна

Канд. экон. наук, зав. каф. управления
ORCID: 0000-0002-0967-4744, e-mail: y-gulnarin@mail.ru

Идиева Хамида Саидвалиевна

Студент
ORCID: 0009-0003-5583-6243, e-mail: idkh1247@gmail.com

Казанский инновационный университет имени В.Г. Тимирязова, г. Казань, Россия

Аннотация

Данное исследование направлено на изучение и сравнение двух компетентностных моделей: теоретической модели менеджера, формируемой вузами Российской Федерации (далее – РФ) при подготовке бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент», и практико-ориентированной модели современного менеджера, которая сформировалась под влиянием факторов динамичной внешней среды. Первая опирается на нормативно-правовые акты РФ. Вторая, сформировавшаяся на рынке, характеризует запросы большинства работодателей к компетенциям претендента на должность менеджера. Сравнение данных компетентностных моделей проводилось путем анализа федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по подготовке бакалавров направления 38.03.02 и анализа компетенций в вакансиях менеджеров, представленных на портале поиска работы. Результаты демонстрируют совпадение данных двух моделей по большому числу компетенций, что является доказательством правильного подхода к обучению бакалавров-менеджеров в вузах. Самыми востребованными из них на рынке труда на сегодняшний день являются управление продажами, умение пользоваться персональным компьютером, интернетом, наличие грамотной устной речи, умение проводить деловое общение, консультировать клиентов, работа с персоналом. Приведенные данные демонстрируют необходимость проведения вузами тщательной оценки и формирования самостоятельного перечня дополнительных профессиональных компетенций по каждой образовательной программе.

Ключевые слова

Современный менеджер, вакансии, запрос работодателей, компетенции менеджера, практико-ориентированная компетентностная модель менеджера, теоретическая компетентностная модель менеджера, интернет-портал поиска работы

Для цитирования: Юсупова Г.Р., Идиева Х.С. Компетентностная модель современного менеджера: от теории к практике // Вестник университета. 2025. № 9. С. 26–35.

Competence model of a modern manager: from theory to practice

Gulnara R. Yusupova

Cand. Sci. (Econ.), Head of the Management Department
ORCID: 0000-0002-0967-4744, e-mail: y-gulnarin@mail.ru

Hamida S. Idieva

Student
ORCID: 0009-0003-5583-6243, e-mail: idkh1247@gmail.com

Kazan Innovative University named after V.G. Timiryasov, Kazan, Russia

Abstract

This article is aimed at studying and comparing two competency models: the theoretical model of a manager formed by universities of the Russian Federation (hereinafter referred to as RF) when training bachelors in the direction of 38.03.02 “Management”, and the practice-oriented model of a modern manager, which was formed under the influence of factors of the dynamic external environment. The first one is based on regulatory legal acts of the RF. The second one formed in the market characterises the requests of most employers for the competencies of a candidate for the manager position. Comparison of these competency models has been carried out through the analysis of the federal state educational standard of higher education for the training of bachelors in the direction of 38.03.02 and the analysis of competencies in vacancies of managers presented on the job search portal. The results demonstrate the coincidence of these two models for a greater number of competencies, which is evidence of the correct approach to training bachelors-managers in universities. The most sought-after of them in the labour market today are sales management, the ability to use a personal computer, the Internet, the manager’s literate oral speech, the ability to conduct business communication, to consult clients, work with personnel. The data provided demonstrate the need for universities to conduct a thorough assessment and form an independent list of additional professional competencies for each educational programme.

Keywords

Modern manager, vacancies, employers’ request, manager’s competencies, practice-oriented manager competency model, theoretical manager competency model, internet job search portal

For citation: Yusupova G.R., Idieva H.S. (2025) Competence model of a modern manager: from theory to practice. *Vestnik universiteta*, no. 9, pp. 26–35.



ВВЕДЕНИЕ

Многие обыватели считают, что они знают, каким должен быть современный менеджер, и в этом разбираются. Любой рядовой работник организации, принимая участие в опросе, достаточно легко определяет то, каким должен быть его руководитель, и всегда имеет понимание, что он должен делать в той или иной ситуации, чем заниматься, а чем – нет. В свою очередь, работодатели, выкладывая объявление о наличии вакансии на ту или иную позицию на порталах поиска работы, тоже представляют перечень компетенций, которыми претенденту на должность необходимо обладать. Этот перечень может зависеть от множества факторов. Будут играть роль место расположения организации, размер города или сельского поселения, то, чем город является (провинцией или столицей), подразделение, в котором будет работать претендент на должность руководителя, непосредственные должностные обязанности менеджера компании, специфика работы самой организации, а также сложившаяся в современном обществе компетентностная модель менеджера. Таким образом, этот перечень компетенций, связанный с непосредственной практической деятельностью менеджера в конкретной организации из определенной отрасли экономики, формирует востребованную на рынке труда практико-ориентированную компетентностную модель.

С другой стороны, сегодня в обществе существует и теоретическая компетентностная модель современного менеджера, опирающаяся на стандарт Министерства науки и высшего образования (далее – Минобрнауки) Российской Федерации (далее – РФ, Россия) по подготовке бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент». В указанном стандарте определяется перечень компетенций, которые должны быть сформированы у выпускника вуза уровня подготовки бакалавриата, то есть у будущего менеджера. Этот факт наличия в обществе одновременно двух компетентностных моделей менеджера является предпосылкой необходимости исследования, анализа и понимания актуальных и востребованных компетенций современного специалиста.

ЦЕЛЬ И МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Цели исследования: изучить и сравнить две сформировавшиеся в обществе компетентностные модели менеджера, теоретическую и практико-ориентированную, что может помочь вузам более точно определить необходимую траекторию подготовки обучающихся по направлению 38.03.02 профиля «Менеджмент организации».

При написании работы авторы провели исследование вакансий менеджера, представленных интернет-порталом по поиску работы, с применением метода контент-анализа в целях описания сформированной на рынке труда практико-ориентированной модели менеджера и сравнения последней с существующей нормативно-правовой теоретической моделью. Современная теоретическая модель менеджера описана в стандарте Минобрнауки РФ по подготовке бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Исследованием профессиональных компетенций менеджера занимались и занимаются большое число авторов. Так, М.Н. Рубанов [1], А.Д. Гительман, А.П. Исаев, М.В. Кожевников, Т.Б. Гаврилова [2] рассматривают компетенции менеджера как междисциплинарную характеристику, так как эта работа на сегодняшний день многогранна и многозадачна и требует от сотрудника владение большим числом компетенций. Д.К. Сапрыкина [3], С.К. Белова [4] связывают последние с характеристикой креативности, творческими способностями и инновационным мышлением. Е.В. Беликова, С.С. Садовая и Д.Е. Садовый связали компетенции менеджера со сферой его непосредственной профессиональной деятельности, характером выполняемых задач [5]. В.А. Толочек, А.С. Машкова [6], А.Г. Низамиева, Г.Б. Хасанова [7] подробно описали перечень и процесс формирования у менеджера организационно-управленческих компетенций и определили их содержание. Труды Л.Ю. Бондарь [8], Ю.В. Никифоровой [9], А.Р. Хайрулиной, [10], Н.В. Зыковой, Т.Н. Ушаковой, О.Н. Худяковой, Е.С. Малининой, Т.Н. Четвериковой [11] направлены на изучение способов управления, формирования, развития ключевых компетенций менеджеров и определяют инструменты совершенствования недостаточно сформированной компетентности данного специалиста.

А.А. Парфенов [12], Е.А. Пшеничная и А.О. Зубова [13] обратили внимание общественности на актуальность и востребованность на рынке современных цифровых компетенций для менеджеров, таких как цифровая грамотность, умение работать с искусственным интеллектом. Е.А. Гунт [14], А.А. Шишкина,

Ю.Н. Попова [15], А.А. Ходенков, Д.Ю. Бусыгин [16] определили актуальный перечень компетенций менеджеров проектов. Психологические компетенции менеджеров изучены А.М. Шамарой, А.В. Колесниковым [17], М.М. Филатовым [18], С.Т. Рысиной, Я.В. Косякиной [19]. Так, Р.С. Рожковым [20], А. Джамиллом [21], В.В. Лысенко [22] сформулирован перечень компонентов коммуникативных и лидерских компетенций менеджера.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ АНАЛИЗ

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники вузов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации», готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: информационно-аналитической; организационно-управленческой; финансовой; предпринимательской; педагогической; научно-исследовательской¹.

Профессиональные компетенции будущих менеджеров определяются вузом, факультетом самостоятельно при согласовании с работодателями региона, города, с опорой на рекомендованные стандарты. В образовательной программе они также зависят от профиля подготовки специалиста.

С целью сравнительного анализа теоретической модели и сложившейся практико-ориентированной компетентностной модели современного менеджера авторами проведен анализ компетенций по вакансиям менеджеров, востребованных на рынке труда, по данным портала по поиску работы.

На момент проведения исследования на сайте hh.ru было представлено 4 543 вакансии менеджера в городе Казани, а всего по Республике Татарстан – 6 483. В Набережных Челнах работодатели готовы принять на работу 1 106 чел., в Нижнекамске – 200 чел., а в Альметьевске – 155 чел.

Если рассматривать вакансии в разрезе данной специализации, то больше всего на рынке труда востребованы менеджеры по продажам и по работе с клиентами – 1 651 вакансия. 2-е место по востребованности на рынке занимают менеджеры, осуществляющие функции продавцов-консультантов, – 159 вакансий. Чуть меньше на портале поиска работы вакансий менеджеров контактного центра (140 ед.) и офис-менеджеров (131 ед.). Хотелось обратить внимание на то, что эти вакансии ничего общего с руководящей ролью менеджера в организации не имеют. Профессиональная деятельность, описанная в них, в большинстве своем предполагает исполнительскую роль претендента на изучаемую должность.

Наибольшее число вакансий менеджеров на рынке труда представлено организациями из сферы информационных технологий (далее – ИТ), системной интеграции, интернета – 659 ед., розничной торговли – 567 ед., финансового сектора – 389 ед. (табл. 1). Представленная в табл. 1 статистика характеризует востребованность менеджеров в наиболее развивающихся отраслях экономики, где сегодня, несомненно, необходимы работники, реализующие функции продаж и продвижения услуг и товаров.

Таблица 1

Рейтинг вакансий менеджеров по Казани по сфере отрасли компании работодателя

Отрасль компании	Число вакансий, ед.
ИТ, системная интеграция, интернет	659
Розничная торговля	567
Финансовый сектор	389
Товары народного потребления (непищевые)	345
Услуги для бизнеса	333

Составлено авторами по материалам источника²

Предлагаемая предприятиями Республики Татарстан заработная плата менеджера на рынке труда составила сумму в диапазоне от 55 до 290 тыс. руб. При этом большее число вакансий – это вакансии с доходом от 55 до 115 тыс. руб. (табл. 2). Данный размер заработной платы соответствует среднему размеру оплаты труда специалиста по продвижению товаров и услуг, продажам, но никак не руководителя подразделения или организации. Число вакансий с уровнем оплаты выше 175 тыс. руб. составило 1 158 ед.,

¹Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 970 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент». Режим доступа: https://fgosvo.ru/uploadfiles/FGOS%20VO%203++/Bak/380302_B_3_31082020.pdf (дата обращения: 15.07.2025).

² HeadHunter. Официальный сайт. Режим доступа: <https://hh.ru/> (дата обращения: 15.07.2025).

что является реальным показателем ряда вакансий менеджера-руководителя на рынке труда и что соответствует уровню оплаты труда руководителя.

Таблица 2

Вакансии менеджера по предлагаемому уровню заработной платы

Уровень дохода, тыс. руб.	Число вакансий, ед.
От 55	3 664
От 115	1 708
От 175	679
От 235	296
От 290	183

Составлено авторами по материалам источника³

Предъявляемые требования к вакансиям менеджера, представленным на портале поиска работы, содержат условие наличия у большинства претендентов опыта работы в должности. Так, в 2 150 вакансиях менеджера содержатся требования к опыту работы от одного года до трех лет. Достаточно большая часть современных организаций заявляют о готовности принять соискателей без опыта – 2 006 вакансий, это, несомненно, формирует в обществе мнение, что менеджером и руководителем можно работать сразу после окончания вуза (табл. 3).

Таблица 3

Требования к опыту работы менеджера по числу вакансий

Опыт работы	Число вакансий, ед.
От 1 до 3 лет	2 150
Без опыта	2 006
От 3 до 6 лет	358
Более 6 лет	29

Составлено авторами по материалам источника⁴

Наибольшая часть вакансий (3 746 ед.) не содержит требований к образованию претендентов, что создает образ профессии менеджера как профессии, для которой нет необходимости получать образование в вузе, а всеми необходимыми компетенциями можно овладеть в процессе практической деятельности по месту работы. Данные вакансии представляют должности менеджера по продажам, менеджера по работе с клиентами, офис-менеджера, оператора колл-центра, которые на самом деле ничего общего с менеджментом не имеют, так как не предполагают выполнения претендентом функций руководителя, в частности функций планирования, организации, координации, мотивации и контроля, но воспринимаются обществом как профессии менеджмента, что является ошибочным стереотипом. Только 753 из представленных вакансий на портале поиска работы предъявляют такое требование к претенденту на должность, как наличие высшего образования, и предполагают функции управления людьми, процессами. Число таких вакансий на портале в 5 раз меньше числа вакансий, где нет требований к образованию претендентов (табл. 4).

Таблица 4

Требования к образованию менеджера по числу вакансий

Образование	Число вакансий, ед.
Не требуется или не указано	3 746
Высшее	753
Среднее профессиональное	169

Составлено авторами по материалам источника⁵

³ HeadHunter. Официальный сайт. Режим доступа: <https://hh.ru/> (дата обращения: 15.07.2025).

⁴ Там же.

⁵ Там же.

Приведем данные о компетенциях, указываемых в требованиях к кандидатам на должность менеджера. При анализе 500 вакансий менеджеров по продажам, представленных на портале по поиску работы, наиболее востребованными являются навыки управления продажами – 180 ед., умение пользоваться персональным компьютером (далее – ПК), интернетом – 152 ед., наличие грамотной устной речи, умение проводить встречи, деловое общение – 136 ед., умение проводить телефонные переговоры – 128 ед., навыки консультирования клиентов – 83 ед., документальное сопровождение деятельности – 77 ед. В числе востребованных навыков у менеджеров по продажам управленческих компетенций как таковых нет.

Однако, сравнивая их с теоретической моделью, реализуемой в федеральном государственном образовательном стандарте высшего образования 3+ (далее – ФГОС ВО 3+), следует отметить, что большая часть компетенций теоретической и практико-ориентированной моделей совпадают и могут быть освоены выпускниками вуза, поэтому современные выпускники университетов легко трудоустраиваются и работают в данной должности.

Сравнение востребованных на рынке компетенций менеджера с теоретической моделью показывает совпадение запроса работодателей и теоретической модели по большинству из них. Так, компетенции теоретической модели УК-1 (универсальная компетенция), УК-2, УК-3, УК-4, УК-5, УК-6, УК-9, УК-10, УК-11, ОПК-1 (общепрофессиональная компетенция), ОПК-2, ОПК-3, ОПК-5, ОПК-6 востребованы на рынке труда и актуальны.

В числе невостребованных компетенций должности менеджера по продажам или менеджера по работе с клиентами, которые осваивают выпускники вузов по направлению 38.03.02 «Менеджмент», оказались компетенции теоретической модели, такие как УК-7, УК-8, ОПК-4 (табл. 5). Если взять УК-7 (способность поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности) и УК-8 (способность создавать и поддерживать в повседневной жизни и в профессиональной деятельности безопасные условия жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в частности, при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов), то данные компетенции вообще крайне редко указываются в каких бы то ни было вакансиях. ОПК-4 (способность выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций) предполагает занятие руководящей должности (табл. 5).

Таблица 5

Востребованные компетенции менеджеров по продажам, по запросам работодателей

Рейтинг компетенции	Компетенция	Число упоминаний компетенции в вакансиях, раз	Компетенции теоретической модели реализуемого стандарта ФГОС ВО 3+
1	Управление продажами	180	УК-1, ОПК-1, УК-5, УК-9, УК-2, УК-10, УК-11, ОПК-2, ОПК-3
2	Умение пользоваться ПК, интернетом	152	ОПК-5, ОПК-6, ОПК-2
3	Грамотная устная речь, умение проводить деловое общение	136	УК-4, УК-5
4	Умение вести телефонные переговоры	128	УК-1, УК-4, УК-5, ОПК-1
5	Умение проводить консультации с клиентами	83	УК-1, УК-5, УК-4, ОПК-1, УК-2, УК-10, УК-11, ОПК-2
6	Умение работать с документами	77	УК-4, ОПК-5, ОПК-6
7	Работа с сотрудниками в единой команде	32	УК-3, УК-5
8	Умение проводить кассовые операции	26	УК-10, ОПК-1, ОПК-2

Составлено авторами по материалам источника⁶

⁶ Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 970 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент». Режим доступа: https://fgosvo.ru/uploadfiles/FGOS%20VO%203++/Bak/380302_B_3_31082020.pdf (дата обращения: 15.07.2025).

Анализ дополнительных 500 вакансий менеджеров и менеджеров по работе с персоналом характеризуют немного отличные компетенции от перечня компетенций менеджеров по продажам. Так, от соискателей на эти должности работодатели ожидают дополнительно к предыдущему списку компетенций умение работать с персоналом – 192 ед., наличие организаторских способностей – 47 ед., умение работать в условиях многозадачности, стрессоустойчивость – 28 ед. (табл. 6).

Таблица 6

Востребованные компетенции менеджеров (по запросам работодателей)

Рейтинг компетенции	Компетенция	Число упоминаний компетенции в вакансиях, раз	Компетенции теоретической модели реализуемого стандарта ФГОС ВО 3+
1	Работа с персоналом	192	ОПК-1, УК-1, УК-5, УК-9, УК-2, УК-3, ОПК-3
2	Умение пользоваться ПК, интернетом	149	ОПК-5, ОПК-6, ОПК-2
3	Грамотная устная речь, умение проводить деловое общение	115	УК-4, УК-5, УК-2
4	Умение консультировать	98	УК-1, УК-5, ОПК-1, УК-4, УК-2, УК-10, УК-11, ОПК-2
5	Организаторские способности	47	УК-3
6	Работа в команде	45	УК-3, УК-5
7	Документальное сопровождение деятельности	36	УК-4, ОПК-5, ОПК-6
8	Многозадачность и стрессоустойчивость	28	УК-6, УК-1

Составлено авторами по материалам источника⁷

По требованиям стандарта высшего образования компетенции, которые на данный момент отсутствуют в теоретической компетентностной модели менеджера, но присутствуют в практико-ориентированной модели, могут формироваться каждым вузом самостоятельно, что происходит за счет включения в образовательные программы профессиональных компетенций, определяемых самим университетом при согласовании с работодателями региона. В этом случае перед вузами стоит задача самостоятельного определения необходимого перечня востребованных на рынке профессиональных компетенций у менеджеров, так что они будут различаться по разным программам обучения в зависимости от профиля подготовки менеджеров, запросов основных градообразующих организаций и отраслевой принадлежности предприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты данного исследования позволили сравнить компетенции двух существующих в обществе моделей современного менеджера: теоретической и практико-ориентированной. Теоретическая модель опирается на нормативно-правовые акты РФ, в частности на стандарт Минобрнауки России. Современная практико-ориентированная компетентностная модель сформировалась на рынке труда под воздействием множества факторов динамичной внешней среды. Она описана и содержится в вакансиях на должность менеджера в перечне компетенций, предъявляемых к соискателям на должность. Наиболее востребованными на рынке труда являются компетенции, связанные с продажей товара или услуг и работой с клиентами, что формирует образ современного менеджера как специалиста, занятого в сфере продаж, с достаточно низким и средним уровнем дохода, без высшего образования. Данный практико-ориентированный образ может создавать в обществе неверное, ошибочное представление об этой профессии и негативно влиять на желание абитуриентов получать высшее образование по направлению «менеджмент». Результаты сравнительного анализа двух компетентностных моделей показывают,

⁷ Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 970 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент». Режим доступа: https://fgosvo.ru/uploadfiles/FGOS%20VO%203++/Bak/380302_B_3_31082020.pdf (дата обращения: 15.07.2025).

что практически все компетенции, развиваемые образовательными программами вузов по направлению 38.03.02 «Менеджмент», совпадают с компетенциями практико-ориентированной модели, сформировавшейся на рынке труда, что свидетельствует о верной направленности подготовки бакалавров-менеджеров в России. Приведенные данные исследования также демонстрируют необходимость проведения вузами тщательной оценки и формирования самостоятельного перечня дополнительных профессиональных компетенций по каждой образовательной программе и нацеливают университеты на тесное сотрудничество с работодателями каждого региона.

Список литературы

1. Рубанов М.Н. Профессиональные компетенции менеджера в современном бизнесе. Педагогика и психология: теория и практика. 2021;2(22):53–57.
2. Гительман А.А., Исаев А.П., Кожневиков М.В., Гаврилова Т.Б. Междисциплинарные компетенции менеджеров для технологического прорыва. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2022;3(13):182–198. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2022-3-182-198>
3. Сапфрыкина Д.К. Компетенции менеджеров проектов: влияние компетенции креативности на успешность выполнения проектов. Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. 2020;3(9):45–54.
4. Белова С.К. Курс на креативность – компетенции менеджера сферы гостеприимства, устремленного в будущее. Профессиональное образование и общество. 2020;2(34):283–294.
5. Беликова Е.В., Садовая С.С., Садовый Д.Е. Компетенции и характеристики спортивных менеджеров. В кн.: Подготовка олимпийского резерва: спортивно-педагогические, медико-биологические и управленческие аспекты: материалы I-й Международной научно-практической конференции, Волгоград, 14 июня 2023 г. Волгоград: Волгоградская государственная академия физической культуры; 2023. С. 81–85.
6. Толочек В.А., Машкова А.С. Феномен «компетенции»: оценки компетенций менеджеров (факторы предпочтений). Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. 2021;1:57–78. <https://doi.org/10.11621/vsp.2021.01.03>
7. Низамиева А.Г., Хасанова Г.Б. Проблемы формирования организационно-управленческих компетенций у будущих менеджеров по туризму. Глобальный научный потенциал. 2022;6(135):111–114.
8. Бондарь А.Ю. Способы формирования ключевых компетенций менеджеров в организациях. В кн.: Экономика и бизнес в условиях цифровой трансформации и новых вызовов: материалы Международной научно-практической конференции, том 2, Москва, 18 апреля 2024 г. М.: Институт бизнеса и дизайна; 2024. С. 276–285.
9. Никифорова Ю.В. Формирование и развитие ключевых компетенций современного менеджера. В кн.: Инженерные кадры – будущее инновационной экономики России, часть 8, Йошкар-Ола, 10–13 ноября 2020 г. Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет; 2020. С. 76–79.
10. Хайрулина А.Р. Управление развитием компетенций менеджеров. Лидерство и менеджмент. 2023;2(10):471–486. <https://doi.org/10.18334/lim.10.2.117700>
11. Зыкова Н.В., Ушакова Т.Н., Худякова О.Н., Малинина Е.С., Четверикова Т.Н. Исследование научных подходов к формированию профессиональных компетенций менеджера. Экономика и предпринимательство. 2023;9(158):1171–1174. <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.158.09.227>
12. Парфенов А.А. Проблема развития современной цифровой экономики России: дефицит менеджеров с цифровыми компетенциями. KANT. 2023;1(46):67–76. <https://doi.org/10.24923/2222-243X.2023-46.12>
13. Пшеничная Е.А., Зубова А.О. Развитие цифровых компетенций у менеджеров по персоналу как способ повышения эффективности их деятельности. Вестник молодых ученых и специалистов Самарского университета. 2022;1(20):192–196.
14. Гунт Е.А. Компетенции проектного менеджера в эпоху цифровой экономики. В кн.: Проблемы развития добросовестной конкуренции в эпоху цифровой экономики: сборник тезисов докладов и статей Всероссийского круглого стола, Москва, 6 апреля 2022 г. М.: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова; 2022. С. 80–85.
15. Шишкина А.А., Попова Ю.Н. Проблема подбора компетенций менеджера проекта. Современная экономика: проблемы и решения. 2022;2(146):50–60. <https://doi.org/10.17308/meps.2022.2/2772>
16. Ходенков А.А., Бусыгин Д.Ю. Основные обязанности и элементы компетенций менеджеров проектов. Бухгалтерский учет и анализ. 2024;9(333):43–47.
17. Шамаха А.М., Колесников А.В. Психологические компетенции менеджеров и мотивация сотрудников. Нормирование и оплата труда в промышленности. 2022;2:152–154. <https://doi.org/10.33920/pro-3-2202-11>
18. Филатов М.М. Влияние эмоционального интеллекта на компетенции менеджера проектов. Modern Science. 2020;6–1:490–494.

19. Рыкина С.Т., Косякина Я.В. Эмоциональный интеллект как компонент компетенции менеджера по управлению персоналом. В кн.: Проблемы и перспективы современной экономики: сборник статей. Выпуск 6. Воронеж: Истоки; 2020. С. 166–171.
20. Рожков Р.С. К вопросу о коммуникативной компетенции менеджера как основе лидерства и эффективного управления организацией. Экономика и социум. 2020;11(78):1231–1233.
21. Джамил А. Структурные компоненты коммуникативной компетенции менеджеров образования. Universum: психология и образование. 2024;4(118):12–14.
22. Лысенко В.В. Формирование поликультурной компетенции будущего менеджера: содержательный аспект дисциплины «Деловой иностранный язык». Ценности и смыслы. 2021;1(71):141–159.

References

1. Rubanov M.N. The modern business manager's professional competencies. Pedagogy & Psychology. Theory and Practice. 2021;2(22):53–57. (In Russian).
2. Gitelman L.D., Isayev A.P., Kozhevnikov M.V., Gavrilova T.B. Interdisciplinary competencies of managers for a technological breakthrough. Strategic decisions and risk management. 2022;3(13):182–198. (In Russian). <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2022-3-182-198>
3. Saprykina D.K. Competencies of project managers: the impact of creativity competences on successful completion of projects. Scientific Research and Development. Russian Journal of Project Management. 2020;3(9):45–54. (In Russian).
4. Belova S.K. A course on creativity -the competence of a hospitality manager looking to the future. Professional education and society. 2020;2(34):283–294. (In Russian).
5. Belikova E.V., Sadovaya S.S., Sadovy D.E. Competencies and characteristics of sports managers. In: Preparation of the Olympic reserve: sports and educational, medical and management aspects: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical conference, Volgograd, June 14, 2023. Volgograd: Volgograd State Physical Education Academy; 2023. Pp. 81–85. (In Russian).
6. Tolochek V.A., Mashkova A.S. The phenomenon of “competence”: assessments of the competencies of managers: factors of preference. Moscow University Psychology Bulletin. 2021;1:57–78. (In Russian). <https://doi.org/10.11621/vsp.2021.01.03>
7. Nizamieva A.G., Khasanova G.B. Problems of formation of organisational and managerial competencies of future tourism managers. Global scientific potential. 2022;6(135):111–114. (In Russian).
8. Bondar L.Yu. Ways of forming key competencies of managers in organizations. In: Economy and business in the context of digital transformation and new challenges: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, volume 2, Moscow, April 18, 2024. Moscow: Institute of Business and Design; 2024. Pp. 276–285. (In Russian).
9. Nikiforova Yu.V. Formation and development of key competencies of a modern manager. In: Engineering personnel are the future of Russia's innovative economy, part 8, Yoshkar-Ola, November 10–13, 2020. Yoshkar-Ola: Volga State University of Technology; 2020. Pp. 76–79. (In Russian).
10. Khayrulina L.R. Managing the development of managers' competencies. Leadership and Management. 2023;2(10):471–486. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/lim.10.2.117700>
11. Zykhova N.V., Ushakova T.N., Khudyakova O.N., Malinina E.S., Chetverikova T.N. Research of scientific approaches to the formation of professional competencies of a manager. Journal of Economy and Entrepreneurship. 2023;9(158):1171–1174. (In Russian). <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.158.09.227>
12. Parfenov A.A. The problem of the development of the modern digital economy in Russia: the shortage of managers with digital competencies. KANT. 2023;1(46):67–76. (In Russian). <https://doi.org/10.24923/2222-243X.2023-46.12>
13. Pshenichnaya E.A., Zubova A.O. Development of digital competencies of HR managers as a way to increase the efficiency of their activities. Proceedings of young scientists and specialists of the Samara University. 2022;1(20):192–196. (In Russian).
14. Gunt E.A. Project manager competencies in the era of the digital economy. In: Problems of developing fair competition in the era of the digital economy: Collection of Abstracts of Reports and Articles of the All-Russian Round Table, Moscow, April 6, 2022. Moscow: Plekhanov Russian University of Economics; 2022. Pp. 80–85. (In Russian).
15. Shishkina L.A., Popova Yu.N. The problem of selecting the competencies of the project manager. Modern economics: problems and solutions. 2022;2(146):50–60. (In Russian). <https://doi.org/10.17308/meps.2022.2/2772>
16. Khodenkov A.L., Busygin D.Yu. Main responsibilities and elements of project managers' competencies. Accounting and analysis. 2024;9(333):43–47. (In Russian).
17. Shamara A.M., Kolesnikov A.V. Psychological competencies of managers and employee motivation. Labor Norming and Remuneration in Industrial Sector. 2022;2:152–154. (In Russian). <https://doi.org/10.33920/pro-3-2202-11>

18. *Filator M.M.* Influence of emotional intelligence on the competencies of a project manager. *Modern Science*. 2020;6–1:490–494. (In Russian).
19. *Rysina S.T., Kosyakina Ya.V.* Emotional intelligence as a component of the competence of an HR manager. In: *Problems and prospects of the modern economy: Proceedings*. Voronezh: Istoki; 2020. Pp. 166–171. (In Russian).
20. *Rozhkov R.S.* On the issue of the manager's communicative competence as the basis of leadership and effective management of the organization. *Economics and Society*. 2020;11(78):1231–1233. (In Russian).
21. *Jameel A.* Structural components of communicative competence of education managers. *Universum: Psychology and Education*. 2024;4(118):12–14. (In Russian).
22. *Lysenko V.V.* Future manager multicultural competence creation: the content aspect of the discipline “Foreign business language”. *Values and Meanings*. 2021;1(71):141–159. (In Russian).