

УДК 658.3.1
URL: <http://hdl.handle.net/11435/2204>

Комаров А. В., Брюханов Д. Ю.
С. 131–140.

А. В. КОМАРОВ,

кандидат экономических наук

*Государственная академия промышленного менеджмента им. Н. П. Пастухова,
г. Ярославль, Россия,*

Д. Ю. БРЮХАНОВ,

кандидат экономических наук

*Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова,
г. Ярославль, Россия*

ВЛИЯНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ РУКОВОДИТЕЛЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель: анализ компетентностей руководителя и разработка методики принятия решений для эффективного выполнения им разнообразных менеджерских функций, направленных на улучшение деятельности организации.

Методы: общенаучные методы теоретического познания, абстрактно-логический, метод сравнительного анализа.

Результаты: в статье проведено исследование компетентностей руководителей, раскрывающих особенности личности; разведены содержания понятий «компетентность» и «компетенция»; рассмотрены модели управленческих компетентностей организаций из сфер государственного управления и бизнеса некоторых зарубежных стран; сформированы профессиональные, управленческие и личностно-деловые модели компетентностей руководителя.

Научная новизна: построена методика принятия решений руководителем, которая позволяет ранжировать группы компетентностей и формировать критерии и показатели эффективности работы руководителя на различных этапах.

Практическая значимость: основные положения статьи могут быть использованы в научной и педагогической деятельности, при рассмотрении управленческих компетентностей, предложено использование индивидуальных программ развития руководителя, нацеленных на расширение его управленческого потенциала.

Ключевые слова: уровень профессиональной компетентности; модель управленческих компетентностей; руководитель; принятие решений; организация.

Введение

Квалифицированные человеческие ресурсы всегда были и остаются одним из наиболее важных показателей конкурентоспособности не только компании, но и страны в целом. В современном обществе личность руководителя организации – это один из ключевых факторов повышения эффективности ее деятельности, который предполагает наличие высокой профессиональной компетентности, определенных личностных качеств и ресурсов [1, 2, 3, 4, 5].

С развитием экономики в нашей стране увеличиваются требования к руководителям, в первую очередь к менеджерам высшего звена. Политические и экономические изменения в России, начавшиеся с 90-х гг. XX в., предъявили новые требования к руководителям высшего звена [6, 7]. Теперь он должен был обладать не только деловыми, профессиональными качествами, приемами управления, знаниями и способностями, но и быть смелым в принятии решений, изобретательным, оригинальным в достижении поставленных целей,

новатором в быстро меняющихся условиях. Эти требования продолжают формироваться и видоизменяться. Следовательно, потребность и возможность оценки, а в дальнейшем и сертификации руководителя – это один из показателей зрелости российских компаний, эволюционный процесс перехода к профессиональным отношениям с использованием общепризнанных стандартов. Однако часто требования к специальным качествам топ-менеджеров отличаются от должностных инструкций, стандартов и других нормативных документов, и это также оказывает серьезное влияние на экономическое развитие компании [8, 9].

В настоящее время оценка компетенций управленцев в организациях, предприятиях различных отраслей экономики проводится в виде квалификационного экзамена (или аттестации), зачастую, мы можем отметить, формально [10, 11, 12]. В соответствии с этим целью статьи является анализ компетентностей руководителя и разработка методики принятия решений для эффективного выполнения им разнообразных

менеджерских функций, направленных на улучшение деятельности организации.

Сейчас мировая тенденция такова, что исследование профессиональных и личностных компетенций руководителей высшего звена получило новый импульс. На сегодняшний день управленцы – одна из самых высокооплачиваемых и уникальных категорий персонала, поэтому компании заинтересованы в оценке их потенциала, для того чтобы добиться стабильного развития предприятия.

Результаты исследования

Создание и развитие высокоэффективных организаций может стать управляемым процессом, так как организации не становятся эффективными сами по себе: за любыми достижениями всегда стоит кропотливая управленческая деятельность, которая связывает воедино цели, компетентности и сотрудников, и организации.

Понятие «организация» уже само по себе предполагает деятельность, направленную на достижение цели. Поэтому организацию управленческой деятельностью можно представить как деятельность руководителя организации, обеспечивающую эффективное функционирование, управление по различным направлениям деятельности. В свою очередь эффективность работы руководителя зависит от способов реализации принятых решений. Так как деятельность руководителя неразрывно связана с планированием, предвещающим и определяющим все его целенаправленные действия, то любой процесс планирования можно представить в виде комплекса процессов принятия решения. От правильности и своевременности принятия решений руководителем зависит эффективность в управлении, а следовательно, и эффективность деятельности организации. Таким образом, его решение является главным структурным элементом управленческого цикла. Принятие решения с информационной точки зрения – это переработка органом управления (руководителем) всей стекающейся к нему информации, в результате чего формируется распоряжение (приказ), подлежащий исполнению. Решение начальника всегда должно быть обосновано. Это требование относится ко всем решениям: простым и сложным, по важным вопросам и не имеющим большой смысловой нагрузки. Сотрудники организации должны быть убеждены, что все решения руководителя всегда продуманы, ведь в них проявляется основное содержание его личности.

Известны четыре основные разновидности стиля работы руководителя: демократический, или коллегиальный; автократический, или единоличный; свободный,

или либеральный; пассивный. Однако эта классификация не всегда отражает суть руководящей работы, показывая в основном либо стиль выработки решений (демократический, автократический), либо принципы организационной работы (свободный, пассивный). Важной задачей руководителей всех уровней управления на практике является овладение неким рациональным стилем, который бы включал в себя все положительные черты, присущие различным видам стиля работы руководителя.

Этот стиль можно назвать и персональным стилем, так как он является результатом профессионального, личностного развития руководителя. Поэтому можно сказать, что персональный стиль включает в себя и личностные качества, и управленческие, и профессиональные. Таким образом, представляется возможным выделить три группы компетентностей, присущих стилю управления организацией руководителя (рис. 1).

Прежде чем перейти к рассмотрению компетентностей, акцентируем внимание читателя на использовании именно слова «компетентность». В последнее время в научной литературе, говоря об управленческих компетентностях, употребляют термины и «компетентность», и «компетенция». По нашему мнению, это разные понятия, у них разное содержание. Так, компетентность включает в себя знания, умения и навыки для выполнения поставленной задачи или же каких-то определенных обязанностей, т. е. это качества, личностные свойства человека. А компетенция – это уже сфера ответственности человека¹. О разведении этих понятий писали Т. Ю. Базаров и М. А. Ладионенко [13]. Считаем, что соединение этих терминов в одно слово «компетенция» произошло из-за того, что в английском языке оба понятия соответствуют одному слову – *competence* («компетенция, компетентность»).

Формирование модели компетентностей руководителя служит необходимым инструментом организации по управлению человеческим ресурсом. При этом модель управленческих компетенций необходимо выстраивать на основе заданных стандартов, включающих набор требований, которые соответствуют поставленным задачам и качеству данной модели в период ее составления. Для того чтобы сформировать требования к управленческим компетентностям руководителя, необходимо четко понимать определение данной категории.

¹ 1. Круг вопросов, в которых кто-нибудь хорошо осведомлен.
2. Круг чьих-нибудь полномочий, прав. URL: <http://enc-dic.com/ozhegov/Kompetencija-12756/> (дата обращения: 05.08.15).

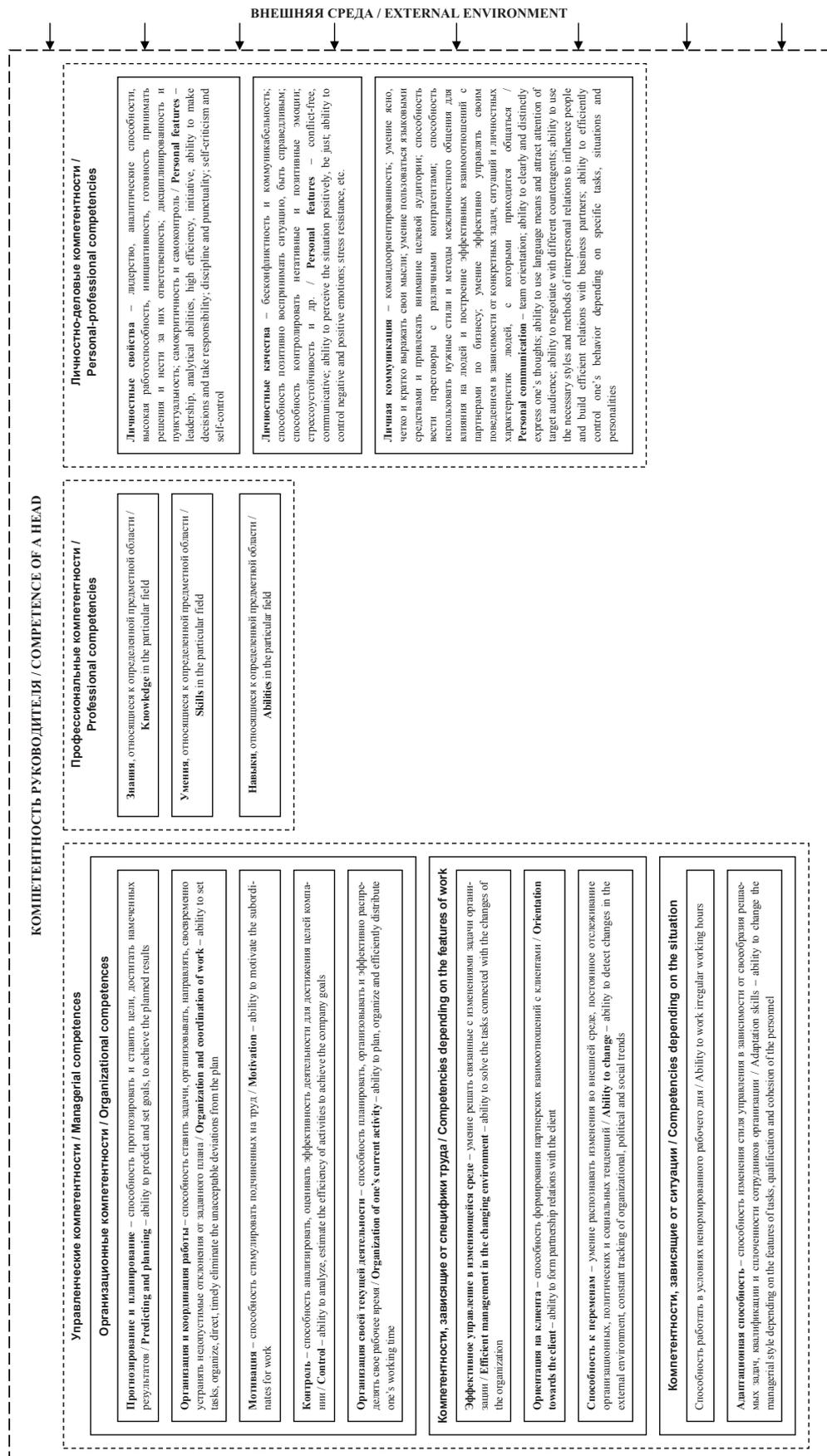


Рис. 1. Модель компетенций руководителя*
Fig. 1. Model of competencies of a head*

* Источник: составлено автором.
* Source: compiled by the author.

Управленческая (должностная) компетенция – это набор знаний, умений, практического опыта, навыков и личностно-деловых качеств руководителя, позволяющий ему эффективно решать конкретные задачи для достижения определенных результатов.

В соответствии с этим компетенцией можно называть любую измеряемую характеристику работника, которая позволяет ему быть эффективным / результативным в определенном виде деятельности. А кластер необходимых компетентностей, которые позволяют руководителю эффективно решать поставленные задачи, формирует профессиональную компетентность. Личностно-деловые компетентности – это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики личности, оказывающие решающее влияние на управленческую деятельность и зависящие от особенностей характера, структуры личности, ее направленности, опыта, способностей, условий деятельности и др.

Перечисленные на рис. 1 компетентности не перекрывают полное содержание работы руководителя. В некоторых случаях функциональная деятельность руководителя может требовать наличия дополнительных знаний, умений и навыков, связанных со спецификой работы организации или возглавляемого им подразделения, учитывать менталитет народа, особенности компании, содержание должностных обязанностей и др.

Все виды компетентности взаимосвязаны. Именно они обеспечивают становление личности как руководителя. Каждую из компетентностей для своих руководителей должны определять сами компании с учетом конкретных условий работы. Рассмотрим примеры моделей управленческих компетентностей организаций из сфер государственного управления и бизнеса некоторых стран (табл. 1).

Таблица 1

Модели управленческих компетентностей в разных странах*
Table 1. Models of managerial competencies in different countries*

Страна / Country	Модель лидерской компетентности / Model of leadership competency
Органы исполнительной власти (США) ² / Executive authorities in the USA	<ul style="list-style-type: none"> – Управление изменениями: постоянное обучение, творчество и инновации, устойчивость, сервис-мотивация, стратегическое мышление, дальновидность / Managing changes: constant education, creativity and innovations, stability, service motivation, strategic thinking, foresight – Управление людьми: управление конфликтами, использование разнообразия, честность, построение команд / Personnel management: conflict management, using variety, honesty, team building – Результативное управление: ответственность, обслуживание клиентов, решительность, предприимчивость, решение проблем, профессиональная убедительность / Effective management: responsibility, client servicing, resolution, initiative, problem solving, professional cogency – Деловая хватка: управление финансами, человеческими ресурсами, технологиями / Business skills: finance management, personnel management, technology management – Создание коалиций / коммуникаций: влияние / ведение переговоров, навыки межличностного общения, устное общение, партнерство, политическая смекалка, письменное общение / Forming coalitions / communications: influencing / conducting negotiations, interpersonal communication skills, partnership, political sawy, written communication
AstraZeneca – международная биофармацевтическая компания (Швеция) ³ / International biopharmaceutical company (Sweden)	<ul style="list-style-type: none"> – Обеспечение ясности стратегического направления / Providing the clear strategic direction – Выполнение обязательств / Fulfillment of duties – Ориентация на отдачу / Orientation to output – Построение отношений / Building relations – Совершенствование людей / Improving people – Наличие собственного мнения / Own opinion – Развитие самосознания / Developing self-consciousness
Philips – крупный международный концерн, работающий в области электроники, медицинского оборудования и светотехники (Нидерланды) ⁴ / large international concern in the sphere of electronics, medical equipment and lighting technology (the Netherlands)	<ul style="list-style-type: none"> – Показывает решимость в достижении отличных результатов / Shows resolution in achieving excellent results – Сфокусирован на рынке / Market focused – Находит наилучшие пути / Finds the best ways – Требуется высокая производительности / Demands high productivity – Поощряет приверженность / Encourages commitment – Совершенствует не только себя, но и других / Improves others as well as oneself

² Senior Executive Service. URL: <http://www.opm.gov/ses/competent.html> (дата обращения: 05.08.15).

³ AstraZeneca Leadership Capabilities. URL: <http://www.astrazeneca.co.uk/careers/developingyourself/leadership.asp> (дата обращения: 05.08.15).

⁴ Philips Leadership Competencies. URL: <http://www.ad.chinahr.com/jobads/philips/leadership.asp> (дата обращения: 05.08.15).

Продолжение табл. 1

Страна / Country	Модель лидерской компетентности / Model of leadership competency
Shell – нефтегазовая компания (Нидерланды, Великобритания) ⁵ / Oil and gas company (Netherlands, Great Britain)	<ul style="list-style-type: none"> – Построение общего видения / Forming the overall vision – Ориентация на точку зрения клиента / Orientation to the client's viewpoint – Максимизация возможности бизнеса / Maximizing the business opportunities – Демонстрация профессионального мастерства / Demonstrating professional skills – Отображение личной эффективности / Reflecting personal efficiency – Демонстрация мужества / Demonstrating courage – Мотивация, тренировка и совершенствование / Motivation, training and improving – Принятие разнообразия / Accepting variety – Обеспечение результатов / Providing results
Государственная служба высшего уровня (Великобритания) ⁶ / State service of the highest level (Great Britain)	<ul style="list-style-type: none"> – Видение цели и определение направления / Determining the goal and objective – Работа над созданием персонального влияния / Working at making personal impact – Стратегическое мышление / Strategic thinking – Получение лучшего из людей / Eliciting the best of the people – Обучение и совершенствование / Training and improving – Ориентация на отдачу / Orientation to output

* *Источник:* составлено автором.

* *Source:* compiled by the author.

По мнению А. Х. Шагиахметовой [14, с. 44], особенно популярна идея оценки управления компанией с позиции компетентностного подхода в Великобритании. Сегодня там двумя наиболее влиятельными моделями являются «Модель инвестиций в человека, лидерство и менеджмент» (iP) и Национальный профессиональный стандарт руководства и лидерства (NOS). Обе эти модели, как и модели, приведенные в табл. 2, строятся на основе существующих и общепризнанных стандартов, но отличаются большим акцентом на лидерстве.

То, что наибольший вес среди компетентностей имеют личностные качества руководителя, отмечает зарубежный исследователь Д. Гоулдман. Так, в начале 2000-х гг. ученый исследовал более 200 международных компаний и выявил, что наиболее эффективных лидеров отличает высокий уровень эмоционального интеллекта⁷. По его мнению, «без эмоционального интеллекта, ни лучшее в мире образование, ни аналитический ум, ни бесконечный запас остроумных идей, не сделают из посредственного руководителя великого лидера» [15, с. 263–265].

Лидерство как качество руководителя определяет потенциал развития организации. Однако руководство⁸ и лидерство⁹ не являются тождественными. Важно, чтобы эти два качества объединялись в одном человеке. Именно лидерство позволяет руководителю создать свой собственный стиль управления, свое видение, самостоятельно определять цели, постоянно развивать способности сотрудников и собственные навыки и методы управления.

Руководитель, обладающий такими компетентностями, способен достигать любых поставленных целей, средства, сроки и способы достижения которых он четко себе представляет. Процесс выработки и принятия решений, направленных на улучшение деятельности организации, требует от него мобилизации всех знаний, умений, навыков, нравственных и деловых качеств. Руководитель должен знать принципы взаимодействия менеджеров подразделений и работников внутри компании, совершенствовать командную работу с целью удержания единства и правильности функционирования фирмы [16, с. 202]. Он должен привести к выбору оптимального решения (рис. 2).

⁵ Shell Leadership Framework. URL: <http://www.shell.com> (дата обращения: 05.08.15).

⁶ Senior Civil Service Competency Framework. URL: <http://www.cabinet-office.gov.uk/civilservice/scs/competences.htm> (дата обращения: 05.08.15).

⁷ В [15, с. 263–265] утверждается, что *наиболее эффективны в своей деятельности люди, которые умело сочетают разум и чувства, рациональное и эмоциональное в своей работе*. Именно люди с высоким эмоциональным интеллектом лучше принимают решения, эффективнее действуют в критических ситуациях и лучше управляют своими подчиненными, что, соответственно, и способствует карьерному их росту.

⁸ Значение слова «руководство» по Ефремовой: Руководство – 1. Действие по знач. глаг.: руководить. 2. То, чем руководствуются или следует руководствоваться в какой-л. деятельности. 3. Пособие для изучения чего-л. или для обучения чему-л. 4. Руководящий состав учреждения, организации. URL: <http://tolslovar.ru/r7468.html> (дата обращения: 05.08.15).

⁹ Лидерство – индивидуальное качество человека, способность к выполнению роли лидера, возглавить группу, партию, движение, эффективно сплачивать сторонников и действовать во имя достижения общих целей. URL: <http://www.slovarus.ru/?di=6161> (дата обращения: 05.08.15).

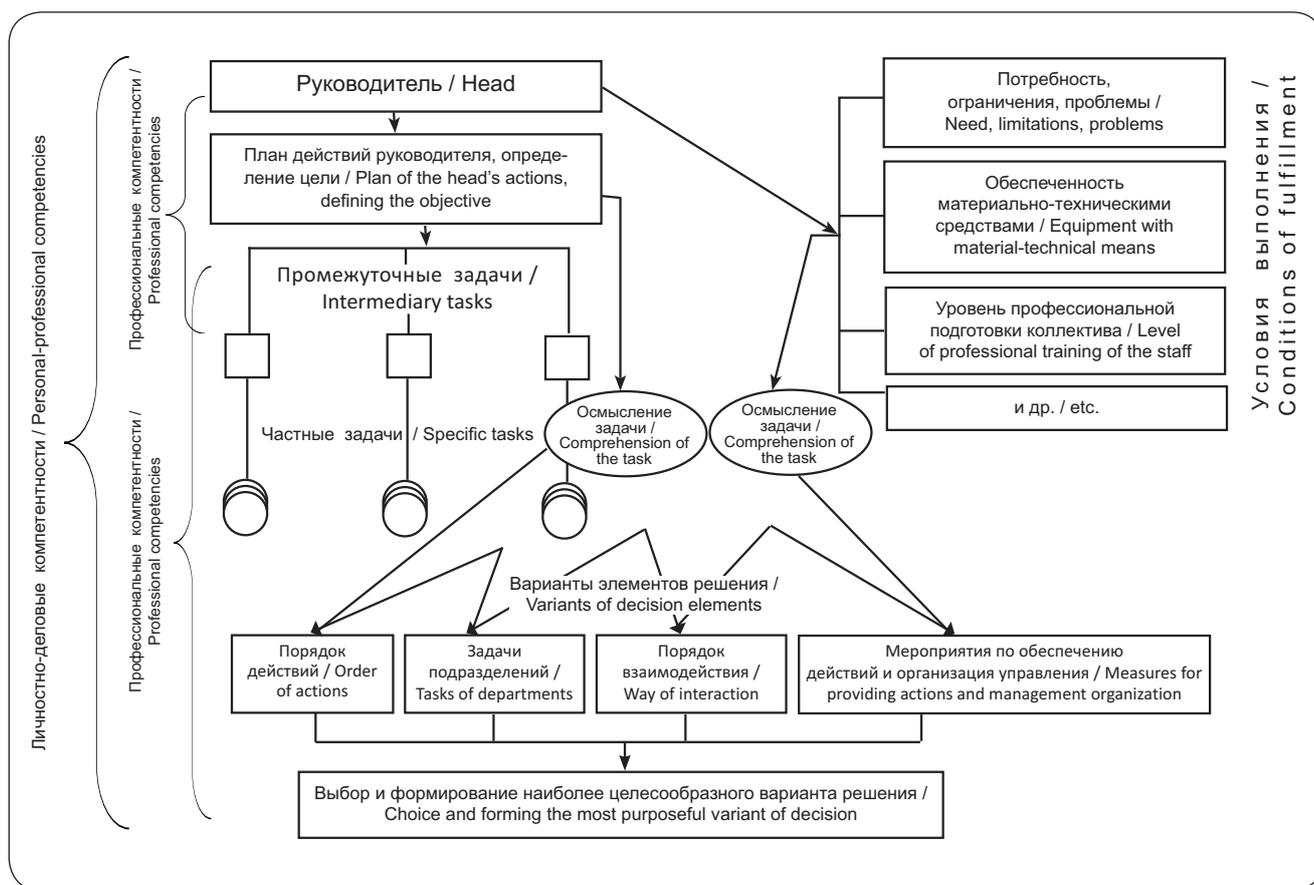


Рис. 2. Методика принятия решения руководителем*

Fig. 2. Methodology of making decisions by a head*

* Источник: составлено автором.

* Source: compiled by the author.

Условно процесс принятия решения можно разделить на три этапа: 1) осмысление цели / задачи; 2) оценка условий выполнения задачи; 3) принятие решения. Профессиональная компетентность руководителя требуется на первом этапе, управленческая – на этапе выбора вариантов решения задач, а личностно-деловые компетентности используются на всех этапах процесса принятия решения. Эта модель позволяет ранжировать группы компетентностей и формировать критерии и показатели эффективности работы руководителя на различных этапах.

Для оценки профессиональных, управленческих и личных компетентностей руководителей высшего звена используются различные инструменты, такие как тесты, «ассесмент-центр», структурированные интервью, опросники, тренинги, самооценка в виде анкетирования, метод экспертных оценок, деловые игры, метод критических ситуаций и инцидентов и

многие другие. Считается, что наиболее точным методом оценки являются структурированные интервью и «ассесмент-центр»¹⁰, который особенно эффективен перед принятием серьезных управленческих решений, при выходе из кризисных ситуаций.

Перед проведением оценки «ассесмент-центр» необходимо определить компетентности руководителя. Для составления требований к компетентностям руководителя предлагаем использовать алгоритм З. М. Дмитриевой [17, с. 184]. С его помощью можно охарактеризовать любую управленческую компетентность руководителя (табл. 2).

¹⁰ Ткаченко С., Жарков А. Как измерить компетенцию о методе оценки персонала «ассесмент-центр». URL: <http://www.cfin.ru/press/pm/2001-3/07.shtml> (дата обращения: 05.08.15).

Таблица 2
Управленческая компетентность руководителя
«Способность к планированию»*
Table 2. Managerial competence of the head
«Ability for planning»*

Компонент / Component	Характеристика / Characteristics
Формальные требования / Formal requirements	Наличие образования, психологическая устойчивость, формальные требования по соответствию должности и др. / Education, psychological stability, formal requirements for professional qualities, etc.
Знания / Knowledge	Наличие знаний стратегического, тактического и инвестиционного планирования, наличие сертификатов повышения квалификации по курсам управления проектами, стоимостного анализа, оценки рисков, сценарного планирования и др. / Knowledge of strategic, tactical and investment planning, certificates of advanced qualification in project management, cost analysis, risk assessment, scenario planning, etc.
Навыки и умения / Skills and abilities	Навыки составления стратегических, тактических, инвестиционных планов, управления рисками, самоорганизации, управления временем. Владение методами SWOT-анализа, сценарного планирования и др. Навыки решения стратегических и тактических задач. Умения работы с информацией. Практика пользования прикладными компьютерными программами / Skills in making strategic, tactical and investment plans, risk management, self-organization, time management. Mastering SWOT-analysis techniques, scenario planning, etc. Skills in working with information. Practice in using applied software
Установки / Guidelines	Понимание необходимости стратегического планирования в бизнесе, готовность следовать ранее поставленным планам и целям, желание развивать компанию / Understanding of the necessity of strategic plans in business, preparedness to follow the plans and objectives, desire to develop the company
Качества / Qualities	Умение предвидеть, системность и объективность мышления, аналитические способности, креативность, внимательность, последовательность / Ability to foresee, systemic and objective thinking, creativity, attention, consistency

* Источник: составлено автором на основе [17, с. 184].

* Source: compiled by the author based on [17, p. 184].

Таким образом, каждую компетентность можно разложить на эти пять компонентов. Содержание компетентностей должно быть *понятным* (компетентность должна быть доступным образом сформулирована, истолкована одинаково всеми менеджерами, чтобы ее можно было использовать универсально), *наполненным* (перечень компетентностей должен полностью перекрывать все сферы деятельности), *дискретным* (отдельная компетенция должна относиться к определенной функциональной деятельности, которая может быть четко отделена от других деятельностей. Если компетенции перекрываются, будет трудно точно оценивать работу), *четким* (каждая компетенция должна быть четко определена и отнесена к своей сфере деятельности, например, «техническая компетенция» должна быть совершенно конкретной), *реальным* (компетенции должны укреплять организационную / корпоративную культуру и усиливать долгосрочные цели. Если компетенции кажутся слишком абстракт-

ными, они не принесут пользы и не будут приняты руководителем) и *отражать современные тенденции* (структура компетенций должна обновляться и отражать настоящие и будущие (предсказуемые) потребности организации) [18, с. 16].

Каждый руководитель должен сделать свои компетентности объектом управления. Для этого он должен разработать индивидуальную программу своего развития, которая включала бы в себя, например, такие пункты, как: анализ своих сильных и слабых сторон, определение критериев оценки компетентностей, определение четких целей по развитию компетентностей, составление графика мероприятий, определение ресурсов и ведение ежедневного контроля. Таким образом, руководитель будет развивать свои умения и навыки, расширять знания, т. е. будет эффективным руководителем, деятельность которого направлена на улучшение деятельности предприятия.

Выводы

Подводя итоги, можно сказать, что эффективное / результативное выполнение разнообразных функций руководителя требует достаточно высокого уровня его компетентности (независимо от сферы его деятельности), многомерного, универсального управленческого потенциала. Очевидно и то, что компетентность руководителя не может быть одинаковой при всех условиях, а зависит от особенностей окружающей среды, в которой руководителю приходится работать. А так как внутренние и внешние условия и среда деятельности организации постоянно подвергаются трансформации, то, следовательно, руководитель должен всегда обладать достаточным уровнем компетентности, чтобы быстро и гибко менять методы и стиль управления.

Основой управления является решение руководителя. И именно овладение искусством принятия решения одно из важных условий становления руководителя.

Серьезное воздействие на эффективность всего процесса управления организацией оказывает стиль работы руководителей. Стремление к совершенствованию стиля работы, постоянному росту, повышению своего мастерства – как личного, так и подчиненных – должно стать правилом каждого руководителя. Ведь то, что было хорошо вчера, сегодня может уже не отвечать изменившимся задачам в новых условиях. Чтобы идти дальше, руководителю необходимо систематически повышать знания, профессиональные навыки, чувство ответственности за выполняемую работу, культурный уровень, эрудицию.

Список литературы

1. Абчук В. А. Менеджмент: учебник. СПб.: Союз, 2012. 463 с.
2. Российское образование: Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования, 2010. URL: <http://www.edu.ru/db/portal/spe/3v/220207m.htm> (дата обращения: 09.10.15).
3. Вудраф Ч. Центры развития и оценки. М.: НИРО, 2005. 374 с.
4. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / под ред. Д. М. Гвишиани. М.: Прогресс, 1981. 250 с.
5. Vorontsova L., Ismagilova G., Kramin T., Timiryasova A. Elaborating an Innovative Model of Educational Process Management, Designed for Adaptation to the Changes in External Institutional Environment // *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2015. Vol. 6. No. 1S3. P. 179.
6. Sabirianova K. Z. The great human capital reallocation: A study of occupational mobility in transitional Russia // *Journal of Comparative Economics*. 2002. Vol. 30. No. 1. Pp. 191–217.
7. Fan C. S., Overland J., Spagat M. Human capital, growth, and inequality in Russia // *Journal of Comparative Economics*, 1999. Vol. 27. No. 4. Pp. 618–643.
8. Liliane V. Management development: subjects and levels // *Management Training in High-Tech and R&D*. 1997. P. 165.
9. Herd A. M., Alagaraja M., Cumberland D. M. Assessing global leadership competencies: the critical role of assessment centre methodology // *Human Resource Development International*. 2015. Pp. 1–17.
10. Esteban-Lloret N. N., Aragón-Sánchez A., Carrasco-Hernández A. Institutional and competitive drivers on managers’ training and organizational outcomes // *BRQ Business Research Quarterly*. 2014. Vol. 17. No. 4. Pp. 242–258.
11. Bevan D., Kipka C., Minina V., Nikitina I. Intellectual competition as technology for professional training of managers: GSOM experience // *Journal of Management Development*. 2012. Vol. 31. No. 3. Pp. 263–274.
12. Wood S., de Menezes L. M. Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the British economy // *The International Journal of Human Resource Management*. 2008. Vol. 19. No. 4. Pp. 639–683.
13. Базаров Т. Ю., Ладоненко М. А. Методика создания модели компетентностей // *Организационная психология*. 2013. Т. 3. № 3. С. 61–77.
14. Шагиахметова А. Х. Лидерство: теория, практика и международные стандарты. Казань: Изд-во «Познание» Института экономики, управления и права, 2013. 188 с.
15. Гоулдман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 304 с.
16. Камалетдинова А. Б. Управленческие компетенции руководителя как фактор создания конкурентного преимущества организации // *Психологическая наука и образование*. 2013. С. 202.
17. Дмитриева З. М. Руководство сотрудниками и компанией // *Экономика и предпринимательство*. 2014. Т. 8. С. 184–196.
18. Развитие управленческого потенциала. Модуль I: учебно-практ. пособие / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. Модульная программа «Руководитель XXI века». М.: ИД Дело РАНХиГС, 2014. 102 с.
19. Морозова Е. Н. Тренинг развития ресурсов руководителя. СПб.: Евразия, 2010. С. 77–105.
20. Vorontsova L., Safiullin L., Kramin M., Grigoryev R. Testing the Model of Information System of Innovative Management in Education // *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2015. Vol. 6. No. 1S3. P. 91.

В редакцию материал поступил 08.10.15

© Комаров А. В., Брюханов Д. Ю., 2015. Впервые опубликовано в журнале «Актуальные проблемы экономики и права» (<http://apel.ieml.ru>), 15.11.2015; лицензия Татарского образовательного центра «Таглитат». Статья находится в открытом доступе и распространяется в соответствии с лицензией Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/>), позволяющей неограниченно использовать, распространять и воспроизводить материал на любом носителе при условии, что оригинальная работа, впервые опубликованная в журнале «Актуальные проблемы экономики и права», процитирована с соблюдением правил цитирования. При цитировании должна быть включена полная библиографическая информация, ссылка на первоначальную публикацию на <http://apel.ieml.ru>, а также информация об авторском праве и лицензии.

Информация об авторах

Комаров Александр Владимирович, кандидат экономических наук, заведующий кафедрой управления персоналом, Государственная академия промышленного менеджмента им. Н. П. Пастухова

Адрес: 150040, г. Ярославль, ул. Республиканская, 42/24, тел.: (4852) 37-03-67

E-mail: komarov@gapm.ru

Брюханов Дмитрий Юрьевич, кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и предпринимательства, Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова

Адрес: 150000, г. Ярославль, ул. Советская, 14, тел.: (4852) 79-77-84

E-mail: bruch@uniyar.ac.ru

Как цитировать статью: Комаров А. В., Брюханов Д. Ю. Влияние компетентностей руководителя на эффективность деятельности организации // Актуальные проблемы экономики и права. 2015. № 4. С. 131–140.

A. V. KOMAROV,

PhD (Economics)

State Academy of Industrial Management named after N. P. Pastukhov, Yaroslavl, Russia,

D. YU. BRYUKHANOV,

PhD (Economics)

Yaroslavl State University named after P. G. Demidov, Yaroslavl, Russia

INFLUENCE OF THE HEAD'S COMPETENCES ON THE EFFICIENCY OF ORGANIZATION'S FUNCTIONING

Objective: to analyze competences of a head and develop a methodology of decision making for the effective performance of various managerial functions, aimed at improving the activities of the organization.

Methods: general scientific methods of theoretical cognition, abstract-logical, method of comparative analysis.

Results: the competencies of managers are studied, revealing personality traits; the concepts «competence» and «capability» are defined; models of managerial competencies in public administration and business organizations in some foreign countries are considered; professional, managerial and personal-professional models of competencies of a head are formed.

Scientific novelty: the methodology of decision making by the head is formed, which allows to rate the groups of competences and to form criteria and indicators of the head performance at various stages.

Practical significance: the main provisions of the article can be used in scientific and pedagogical activity, when considering managerial competence; the use of individual development programs of a head is proposed, focused on strengthening their managerial potential.

Key words: level of professional competence; model of managerial competencies; head; decision making; organization.

References

1. Abchuk, V. A. *Menedzhment* (Management): uchebnik. SPb: Soyuz, 2012, 463 p.
2. *Rossiiskoe obrazovanie: Federal'nyi gosudarstvennyi obrazovatel'nyi standart vysshego professional'nogo obrazovaniya* (Russian education: Federal state educational standard of the higher professional education), 2010. Available at: <http://www.edu.ru/db/portal/spe/3v/220207m.htm> (access date: 09.10.2015).
3. Vudraf, Ch. *Tsentry razvitiya i otsenki* (Development and assessment centers). M.: HIPPO, 2005, 374 p.
4. Kunts, G., O'Donnell, S. *Upravlenie: sistemy i situatsionnyy analiz upravlencheskikh funktsii* (Management: systemic and situational analysis of managerial functions) / pod red. D. M. Gvishiani. M.: Progress, 1981, 250 p.
5. Elaborating an Innovative Model of Educational Process Management, Designed for Adaptation to the Changes in External Institutional Environment / L. Vorontsova, G. Ismagilova, T. Kramin, A. Timiryasova // *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2015, vol. 6, no. 1S3, p. 179.
6. Sabirianova, K. Z. The great human capital reallocation: A study of occupational mobility in transitional Russia // *Journal of Comparative Economics*, 2002, vol. 30, no. 1, pp. 191–217.
7. Fan, C. S., Overland, J., Spagat, M. Human capital, growth, and inequality in Russia // *Journal of Comparative Economics*, 1999, vol. 27, no. 4, pp. 618–643.
8. Liliane, V. Management development: subjects and levels // *Management Training in High-Tech and R&D*, 1997, p. 165.
9. Herd, A. M., Alagaraja, M., Cumberland, D. M. Assessing global leadership competencies: the critical role of assessment centre methodology // *Human Resource Development International*, 2015, pp. 1–17.
10. Esteban-Lloret, N. N., Aragón-Sánchez, A., Carrasco-Hernández, A. Institutional and competitive drivers on managers' training and organizational outcomes // *BRQ Business Research Quarterly*, 2014, vol. 17, no. 4, pp. 242–258.
11. Bevan, D., Kipka, C., Minina, V., Nikitina, I. Intellectual competition as technology for professional training of managers: GSOM experience // *Journal of Management Development*, 2012, vol. 31, no. 3, pp. 263–274.
12. Wood, S., de Menezes, L. M. Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the British economy // *The International Journal of Human Resource Management*, 2008, vol. 19, no. 4, pp. 639–683.
13. Bazarov, T. Yu., Ladionenko, M. A. Metodika sozdaniya modeli kompetentnosti (Methodology of forming the model of competences) // *Organizatsionnaya psikhologiya*, 2013, vol. 3, no. 3, pp. 61–77.
14. Shagiakhmetova, A. Kh. *Liderstvo: teoriya, praktika i mezhdunarodnye standarty* (Leadership: theory, practice and international standards). Kazan': Izd-vo «Poznanie» Instituta ekonomiki, upravleniya i prava, 2013, 188 p.
15. Gouldman, D., Boyatsis, R., Makki, E. *Emotsional'noe liderstvo. Iskusstvo upravleniya lyud'mi na osnove emotsional'nogo intellekta* (Emotional leadership. Art of managing people on the basis of emotional intellect). M.: Al'pina Biznes Buks, 2005, 304 p.
16. Kamaletdinova, A. B. Upravlencheskie kompetentsii rukovoditelya kak faktor sozdaniya konkurentnogo preimushchestva organizatsii (Managerial competences of the head as a factor of creating competitive advantage of an organization) // *Psikhologicheskaya nauka i obrazovanie*, 2013, p. 202.

17. Dmitrieva, Z. M. Rukovodstvo sotrudnikami i kompaniei (Managing personnel and the company) // *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2014, vol. 8, pp. 184–196.
18. Razvitie upravlencheskogo potentsiala. Modul' I (Development of the managerial potential. Module 1): uchebno-prakt. posobie / V. V. Travin, M. I. Magura, M. B. Kurbatova. *Modul'naya programma «Rukovoditel' XXI veka»*. M.: ID Delo RANKhiGS, 2014, 102 p.
19. Morozova, E. N. *Trening razvitiya resursov rukovoditelya* (Training of the head's resources development). SPb.: Evraziya, 2010, pp. 77–105.
20. Vorontsova, L., Safiullin, L., Kramin, M., Grigoryev, R. Testing the Model of Information System of Innovative Management in Education // *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2015, vol. 6, no. 1S3, p. 91.

Received 08.10.15

Information about the authors

Komarov Aleksandr Vladimirovich, PhD (Economics), Head of the Chair of Personnel Management, State Academy of Industrial Management named after N. P. Pastukhov

Address: 42/24 Respublikanskaya Str., 150040, Yaroslavl, tel.: (4852) 37-03-67

E-mail: komarov@gapm.ru

Bryukhanov Dmitriy Yuryevich, PhD (Economics), Associate Professor of the Chair of Management and Entrepreneurship, Yaroslavl State University named after P. G. Demidov

Address: 14 Sovetskaya Str., 150000, Yaroslavl, tel.: (4852) 79-77-84

E-mail: bruch@uniyar.ac.ru

For citation: Komarov A. V., Bryukhanov D. Yu. Influence of the head's competences on the efficiency of organization's functioning // *Actual Problems of Economics and Law*, 2015, no. 4, pp. 131–140.

© Komarov A. V., Bryukhanov D. Yu., 2015. Originally published in *Actual Problems of Economics and Law* (<http://apel.ieml.ru>), 15.11.2015; Licensee Tatar Educational Centre «Taglimat». This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work, first published in *Actual Problems of Economics and Law*, is properly cited. The complete bibliographic information, a link to the original publication on <http://apel.ieml.ru>, as well as this copyright and license information must be included.



Отраслевые и региональные аспекты вступления России во Всемирную торговую организацию / Л. В. Воронцова, А. М. Галияхметова, К. А. Григорян и др.; Институт экономики, управления и права (г. Казань). – Казань: Изд-во «Познание» Института экономики, управления и права, 2014. – 180 с.

В представленной монографии рассмотрены региональные и отраслевые аспекты вступления России во Всемирную торговую организацию (ВТО), даны альтернативные подходы к отраслевому анализу последствий вступления. Проанализированы существующие и определены вновь возникающие факторы конкурентоспособности российских регионов. В работе показана важность целенаправленных и системных институциональных преобразований в целях подготовки России к конкуренции в новых условиях.

Будет интересна для широкого круга читателей – как представителей бизнеса, желающих сориентироваться в новых конкурентных условиях, так и для ученых и специалистов, занимающихся исследованием последствий вступления России в ВТО и разработкой различных сценариев развития российской экономики.