

# УПРАВЛЕНИЕ ЛИДЕРСТВОМ И СОВРЕМЕННЫЙ ПРОФИЛЬ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ

## LEADERSHIP MANAGEMENT AND MODERN PROFILE OF KEY COMPETENCIES OF A MANAGER

ПОЛУЧЕНО 08.12.2023 ОДОБРЕНО 12.12.2023 ОПУБЛИКОВАНО 26.02.2024

УДК 331.217 DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-1-39-43

**ЗАХАРОВ Д.К.**

*Д-р экон. наук, профессор кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**ZAKHAROV D.K.**

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow*

e-mail: personal.guu@mail.ru

**КАШТАНОВА Е.В.**

*Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**KASHTANOVA E.V.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow*

e-mail: kashtanovae@mail.ru

### Аннотация

В данной статье рассматриваются тенденции переориентации в управленческой системе с позиций управления стратегией развития компании на более кратковременное, операционное управление, характерной чертой которого является выживание на рынке и стабилизация существующего положения компании. Масштабы геополитического влияния и экономических изменений, ситуация с демографическим кризисом, социальная инфраструктура, постоянные технологические новшества, новейшие формы взаимодействия организаций и работников заставляют существенно менять состав компетенций, которыми должны обладать высшее руководство организаций и их команды управления. Профиль современных ключевых компетенций высшего руководства организации можно охарактеризовать как антикризисный с применением тактики, в которой доминирующую позицию занимает ориентация на конечный результат. Для формирования профиля компетенций и нахождения их необходимого баланса в дальнейшем, с перспективой на ближайшие годы, рассматриваются следующие кластеры: задачи, стратегия, личность, лидерство. В статье подробно описаны составляющие характеристики каждого кластера.

**Ключевые слова:** управление лидерством, профиль компетенций руководителя, дефицит персонала, формы взаимодействия организаций и работников, программы удержания ключевых сотрудников, профессиональное развитие в направлении инновационных изменений.

### Abstract

This article examines trends in reorientation in the management system from the position of managing the company's development strategy to shorter-term, operational management, the characteristic feature of which is survival in the market and stabilization of the company's existing position. The scale of geopolitical influence and economic changes, the situation with the demographic crisis, social infrastructure, constant technological innovations, and the latest forms of interaction between organizations and employees force a significant change in the composition of the competencies that the top management of organizations and their management teams should have. The profile of modern key competencies of the top management of the organization can be characterized as anti-crisis with the use of tactics in which the dominant position is occupied by orientation to the final result. To form a profile of competencies and find their necessary balance in the future, with a perspective for the coming years, the following clusters are considered: tasks, strategy, personality, leadership. The article describes in detail the constituent characteristics of each cluster.

**Keywords:** leadership management, manager's competency profile, staff shortage, forms of interaction between organizations and employees, key employee retention programs, professional development towards innovative changes.

Российские компании в последние годы проходят период повторяющегося экономического кризиса и ряда важнейших геополитических трансформаций. Эти тенденции способствуют переориентации в управленческой системе с позиций управления стратегией развития компании на более кратковременное, операционное управление, характерной чертой которого является выживание на рынке и стабилизация существующего положения. Масштабы геополитического влияния и экономических изменений, ситуация с демографическим кризисом, социальная инфраструктура, постоянные технологические новшества, новейшие формы взаимодействия организаций и работников заставляют существенно менять состав компетенций, которыми должно обладать высшее руководство организаций и их команды управления. Отметим, что в настоящее время особенно актуальными становятся команды лидеров, способные активно изменять стратегические ориентиры развития компании, проводить ее адаптацию к новым условиям, прогнозировать

будущие тенденции в условиях продолжающейся неопределенности.

Однако высшему руководящему составу организаций также необходимо претерпеть ряд изменений для того, чтобы осуществлять управление персоналом и управление организацией в целом наиболее эффективно в этих постоянно изменяющихся условиях.

### КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ЦЕЛИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В НОВЫХ РЕАЛИЯХ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

Среди ключевых проблем системы управления организацией и системы управления персоналом в 2023 г. на первое место эксперты ставят растущие показатели дефицита персонала, высокую вероятность ухода ключевых специалистов, проблемы, вызванные дальнейшим развитием информации-

онных технологий и разного рода новых цифровых навыков и компетенций у работников. Данные проблемы стоят на первом месте даже по сравнению с геополитическими санкциями и международными рисками и угрозами, которые заняли стабильное второе место [1].

На третьем по значимости месте стоят тенденции различных изменений в рыночной конкурентной среде каждой организации и отдельных сфер деятельности, изменение логистических потоков под влиянием проблем геополитики, быстрого выхода организации на новые рынки сбыта в случае потери или ослабления влияния на существующих рынках сбыта. Четвертое место среди проблем управления организацией и персоналом занимает продолжающийся процесс развития цифровых технологий и процессов. Пятое место занимают проблемы, связанные с неопределенностью и нестабильностью российского финансового и мировых финансовых рынков. Любая организация сталкивается с необходимостью достаточно быстро перестраивать текущую стратегию своего развития, периодически осуществлять финансовый и бизнес-анализ, проводить необходимую оптимизацию финансовых ресурсов и в то же время подстраиваться под постоянно меняющиеся требования финансовой государственной системы.

Первоочередная проблема дефицита различного рода ресурсов (финансовых, материальных, технологических) и проблема дефицита персонала заставляет руководство организаций наиболее тщательно отбирать и распределять уже имеющиеся у нее в распоряжении ресурсы.

Исходя из вышеуказанных проблем имеется возможность сформировать основные цели, стоящие перед руководством организации. Однако ранжирование этих целей будет отличаться от ранжирования указанных ранее проблем, в связи с тем, что для решения ряда проблем могут понадобиться в первую очередь определенные финансовые ресурсы [13].

К основным целям управления организацией и системой управления персоналом в 2023 г. можно отнести:

- достижение и дальнейшее повышение показателей финансовой устойчивости и налаживание процесса управления возможными финансовыми рисками с использованием метода финансового планирования и прогнозирования;
- на основании предыдущей цели — дальнейший рост прибыли и объемов продаж товаров или услуг организации;
- разработка и осуществление программ по удержанию ключевых сотрудников и инициативной команды в организации (при ее наличии), развитие новых, актуальных программ заботы о сотрудниках;
- профессиональное развитие работников компании в направлении инновационных и цифровых технологических изменений;
- изменение существующих бизнес-процессов с целью выхода организации на новые рынки сбыта;
- разработка новых форм стратегического партнерства организации с другими компаниями.

## **РАЗРАБОТКА ПРОФИЛЯ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ**

Для того чтобы решить выявленные проблемы и достичь сформулированных целей, руководящему составу компаний необходимо изменить существующий профиль лидерства, проанализировать существующие проблемы, сформулировать для себя новые задачи в контексте сохранения и развития бизнеса и разработать видоизмененный профиль ключевых компетенций. Данный процесс называется управлением лидерством и включает формирование у руководства орга-

низации ключевых компетенций, способствующих достижению поставленных целей.

Профиль ключевых компетенций высшего руководства организации можно охарактеризовать как антикризисный с применением тактики, в которой доминирующую позицию занимает ориентация на конечный результат. Для формирования профиля компетенций и нахождения их необходимого баланса рассматривают следующие кластеры: задачи, стратегия, личность, лидерство. Актуальными задачами в данной ситуации являются определение приоритетов деятельности организации, стратегическое, среднесрочное и краткосрочное планирование с учетом реальных затруднений, наличие плана действий при изменении текущих обстоятельств. Кластер «стратегия» показывает наличие толерантности руководителя к условиям неопределенности, а именно навыки сохранения продуктивной работы в условиях реальной неопределенности, поиска в ситуации неопределенности новых скрытых возможностей, умения управлять рисками. Кластер «личность» подразумевает определенные качества индивидов: адаптационные способности при взаимодействии, гибкость в мышлении, возможность собранно совершать разнообразные поступки в типичных и нетипичных ситуациях, действовать в сжатые сроки, преодолевать появляющиеся препятствия, оценивать результат, а затем вовремя перестраиваться и изменять поведение до тех пор, пока конечный результат не будет достигнут. Кластер «лидерство» в данном случае должен проявляться в привлечении и дальнейшем удержании талантов в организации, в способности привлекать в команду сильных людей и способности помогать им реализовать свой трудовой потенциал. Такая направленность качеств данного кластера получила название «человекоцентричности». К кластеру «лидерство» также относится эмоциональная стойкость — принятие управленческих решений в отсутствие каких-либо эмоций.

Что касается качеств, от которых должен отказаться современный руководитель в настоящих условиях, — это склонность к крупным моделям, заранее выверенным структурированным процессам и системам. И, наоборот, наиболее важна управленческая мобильность, возможность быстро принять решение, способность принять ответственность на себя, креативность в принятии решений.

Объединяя качества вышеуказанных кластеров, выделяют пять наиболее важных ключевых компетенций руководителя в текущей ситуации неопределенности: ориентация на результат; планирование приоритетов; адаптивность и гибкость; способность привлечения и дальнейшего удержания талантливой персонала; навыки формирования и сплочения команды; толерантность к постоянным изменениям. Следует выделить два основных навыка в ИТ-сфере — способность работы с крупными базами данных и большим объемом информации, способность к разработке и внедрению инноваций.

В управлении персоналом на первый план выходят четыре наиболее важные функции: забота о сотрудниках; этическое корпоративное поведение; активная социальная и общественная позиция, клиенто- и человекоцентричность [11].

## **ПРОФИЛЬ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

В 2023 г. руководители российских организаций, владельцы компаний, члены совета директоров были ориентированы на сохранение бизнеса, поддержание текущих рыночных позиций, на изменение бизнеса. Руководству было важно не выпустить ситуацию из-под контроля. Данный момент носил высокую степень напряженности, ключевым моментом которой было рациональное использование всех

имеющихся у организаций ресурсов, в том числе персонала. При среднесрочном и краткосрочном планировании возникла необходимость учета санкций, применяемых по отношению к российским компаниям. Основной отрицательный момент санкций — отвлечение финансовых ресурсов, снижение экономической эффективности деятельности компаний. В период действия санкций необходима установка новых приоритетов, получение результатов за максимально короткий срок. Большое количество санкционных мер и всевозможных ограничений требует, чтобы руководство компаний проявляло максимальную гибкость в ответ на высокие показатели неопределенности.

При взаимодействии с персоналом компании руководству потребовалась дополнительная гибкость: во-первых, руководитель должен был сам принять факт того, что развитие бизнеса уже не будет прежним, планируемым и предсказуемым. А, во-вторых, процесс найма и отбора персонала, а также удержание талантливых сотрудников потребовало разработки и внедрения дополнительных, конкурентоспособных мероприятий по стимулированию работников. В противном случае компании сталкиваются с дефицитом квалифицированных кадров, особенно в ИТ-сфере.

Как отмечалось ранее, основной цифровой компетенцией руководителей стала компетенция организации работы с различным объемом информации, а компетенцией в управлении персоналом — центричность как по отношению к персоналу организации, так и по отношению к потребителям [2].

Организация работы с различным объемом информации, в свою очередь, характеризуется рядом компетенций:

- диджитальность — это определение новых, современных цивилизационных ценностных мотивов работников. Для нашей страны до сих пор характерен уклад и особенности традиционной рыночной экономики и традиционных мотивационных ценностей. Диджитальность становится настоящим психологическим и управленческим вызовом для современных руководителей;
- появление новых требований к скорости принятия управленческих решений, как глобальных, так и текущих, а также ликвидация инертности в этом процессе;
- формирование суверенитета и авторитета руководителей. До настоящего времени менеджмент осуществлялся в соответствии с разработанными американскими и европейскими технологиями, которые являлись безупречным образцом. В текущих геополитических условиях экономических санкций наши руководители вынуждены сами искать ответы на все возникающие управленческие вопросы, зарабатывая свой авторитет методом проб и ошибок. Несмотря на необходимость принимать краткосрочные, гибкие управленческие решения, организация должна иметь глобальную стратегию дальнейшего развития, строить межфункциональное взаимодействие работников. Руководство организаций и персонал становятся командой союзников, которые мыслят и действуют одним направлением, разделяют общие ценности организации. Особенностью таких организационных команд становятся адаптивность, гибкость, постоянный пересмотр существующих приоритетов развития, совместное привлечение и удержание наиболее ценных работников [7].

## **ПРОФИЛЬ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ В БЛИЖАЙШЕЙ ПЕРСПЕКТИВЕ**

Несмотря на то, что долгосрочные прогнозы в настоящее время не являются актуальным трендом в управлении пер-

соналом, руководители компаний отмечают, что одним из главных навыков, который выделяет наиболее перспективных менеджеров среди всех остальных, — это навык предвидения будущего пути развития организации в ситуации глобальной неопределенности, в том случае, когда вероятность осуществления различных сценариев непредсказуема, а происходящие изменения осуществляются высокими темпами [8].

Менеджеры, которые сравнивают ситуацию 2023 г. и ближайших нескольких лет, отмечают, что проблема формирования команд в руководстве организации сохранится. Значимость цифровой экономической системы, дальнейшая автоматизация процессов, внедрение новых технологических схем, высокотехнологичного оборудования — все эти тенденции выйдут на первый план в списке основных управленческих трендов. Часть управленческих операций, выполняемая в настоящее время персоналом компании, будет постепенно заменяться внедрением новых технологий и автоматизироваться [9].

Следовательно, к основным целям управления организацией и персоналом в ближайшие годы можно будет отнести следующие:

- развитие международного сотрудничества российских организаций с компаниями восточных стран APAC и MENA. Термином APAC обычно описывают регион, который включает ряд стран Азии: Бангладеш, Бутан, Бруней, Камбоджа, Китай, Индия и др. В перечень стран MENA включены государства Северной Африки и Ближнего Востока: ОАЭ, Египет, Саудовская Аравия, Алжир, Катар. Страны активно развиваются, привлекают инвесторов и партнеров в различных отраслях промышленности. Территория стран MENA богата природными ресурсами, в частности 48% мирового нефтяного запаса расположены в недрах этих государств. Сотрудничество со странами APAC и MENA значительно повысит показатели присутствия российского бизнеса на мировом товарном рынке;
- внедрение различных инновационных технологий с помощью импортозамещения, которое должно покрыть финансовые потери и дефицит, возникший как следствие применяемых к российским организациям санкций;
- выход на новые рынки сбыта, разработка новых форм стратегического партнерства, трансформация существующих форм партнерства с учетом инновационных технологий, и, как результат рост объема продаж и прибыли;
- развитие нового клиентского опыта и механизмов взаимодействия [12].

В профиль ключевых стратегических управленческих компетенций на ближайшие годы, таким образом, попадают:

- способность создания чего-либо нового (продукта, услуги, управленческого решения);
- способность к гибкости мышления, навыки адаптировать организационное поведение к взаимодействию с персоналом и клиентами из восточных стран. Способность и навыки действовать разносторонне, перестраиваться с ориентацией на нового клиента и результат;
- клиентоцентричность, о которой было упомянуто выше: умение определить потребности новых клиентов, поставить их как основной приоритет, выстроить с нуля продуктивные и долгосрочные взаимоотношения с новыми клиентами, сформировать в собственной организации систему и службу для дальнейшего поддержания новых взаимоотношений в максимально конструктивном и эффективном для организации русле;

- способность учесть при взаимодействии с новыми клиентами международные особенности, исследовать и применить в своей организации лучшие мировые технологии и практики;
- способность привлечения и удержания персонала, обладающего навыками работы с организациями из восточных стран.

В отличие от нынешнего профиля компетенций, профиль компетенций руководителя в ближайшие годы предлагает вновь стать глобальным стратегом.

Российская экономика, которая, как известно, развивается циклически, должна будет снова набрать новый виток своего подъема и развития. Бизнес-организации достигнут определенного уровня стабильности, переориентируются на новые реалии и приоритеты в международном сотрудничестве и на внутреннем рынке, а руководство организаций должно будет возглавить процесс стабилизации и развития. Традиционные методы управления организацией и персоналом начнут постепенно возвращаться и будут существовать в компании наряду с новыми методами, продуктами и услугами, управленческими решениями и технологиями [10].

Способности гибкого реагирования и адаптивности также перешли в профиль компетенций руководителя на ближайшие годы, поскольку, несмотря на выход на новые мировые рынки восточных стран, ситуация неопределенности остается на достаточно высоком уровне, ее будут создавать новые положения, перспективы и обстоятельства. Прогнозируется, что кадровый дефицит в ближайшие годы будет не менее актуальной проблемой, чем в 2023 г. [6]. Поэтому компетенция по работе с различным объемом данных и информацией будет развиваться в способность к использованию технологий и информации, ориентированных на удержание персонала. Такой микс двух компетенций дает развитие новых технологий работы с персоналом, входящих в блок «заботы о сотрудниках».

## **СРАВНЕНИЕ ПРОФИЛЯ ОСНОВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ ВЫСШЕГО УРОВНЯ В 2023 Г. И В БЛИЖАЙШЕЙ ПЕРСПЕКТИВЕ**

Сравнивая профиль основных управленческих компетенций, мы приходим к выводу, что в ближайшие годы стратегическое планирование, выявление новых среднесрочных приоритетов развития и ориентация на результат не будут входить в перечень основных компетенций, в то время как в 2023 г. они занимали ключевые позиции.

Таким образом становится понятно, что эксперты по международной геополитической ситуации и экономисты-исследователи считают, что апогей экономического кризиса будет пройден в 2025 г., а в 2026 г. возможны два варианта развития событий. Первый — это привыкание к новой политической и экономической ситуации и осуществление деятельности организаций, следуя длительной антикризисной стратегии. Второй возможный вариант — это развитие новых перспектив и финансовых возможностей. Отметим, что компетенция привлечения и удержания персонала в организации приобретает все большую значимость, особенно при развитии событий по второму варианту. Стратегия «удержаться на плаву» сменится на стратегию «поиска новых возможностей». Следовательно, прогноз на ближайшие годы показывает необходимость поиска новых лидеров в организации, обладающих объемным глобальным мышлением, обширным профессиональным кругозором, способных мыслить и оценивать текущую ситуацию нестандартно, не по шаблону, разрабатывать принципиально новые идеи развития бизнеса,

а затем преобразовывать их в конкретные практические решения. При этом гибкость мышления все еще будет важнейшим критерием компетенции руководителя, поскольку в таких условиях руководителю важно не только проявить свои наилучшие качества, но и реально спрогнозировать потребности клиентов, поддержать новых лидеров в организации, признать собственную неправоту, если это имеет место, проявить управленческую мудрость.

Сочетание вышеуказанных компетенций позволит осуществить качественный прорыв в деятельности организации. Хотя многие руководители отдают себе отчет в том, что на практике указанная трансформация компетенций не происходит так быстро, как этого хотелось бы. Поэтому важнейшими моментами становятся учет данного набора основных компетенций при поиске и найме нового персонала в организацию, а также проведение регулярного обучения высшего руководящего состава компании.

В качестве выводов стоит отметить, что в 2023 г. многие руководители российских компаний взвалили на себя тяжелейшие обязанности по удержанию собственного бизнеса «на плаву». Как подчеркивают аналитики [5], 2023 г. стал временем «руководителей-силачей-атлантов» (поддерживающих, терпеливых, несущих все на своих крепких плечах, стойких). Руководители-атланты смогли спасти организацию во многом только благодаря своей личной целеустремленности, эффективной долгосрочной и трудоемкой работе, а также благодаря командной эффективности работы своего персонала. Такие руководители обладают тактическим профилем компетенций, глубоко ориентированным на срочное достижение необходимых результатов, часто непосредственно вникают во множество текущих вопросов деятельности организации.

Профиль компетенций руководителя в ближайшие годы — это более глобальный вариант предпринимателя с инновационным, гибким складом ума, таких руководителей исследователи окрестили «демиургами». В античной философии демиург — это мастер, знаток, специалист, создатель [3]. Прогнозирование кардинальной смены профиля руководителя за достаточно небольшой период времени часто означает, что владельцы организаций уже сейчас испытывают необходимость глобальных стратегических изменений и понимают невозможность сохранения нынешних стиля и тактики управления. Руководители, схожие по своим характеристикам с «демиургами», отличаются постоянной работой над мышлением, организацией взаимодействия с другими предпринимателями, владеющими необходимыми знаниями и компетенциями. В российской действительности переход от руководителя-атланта к руководителю-демиургу возможен не менее чем в течение полутора лет. Процесс глубокой трансформации мышления и поведения в нужных направлениях, осознание неизбежности будущих изменений — сложнейшая работа руководителей, в которой результат не всегда предсказуем [4]. Для того чтобы этот процесс трансформации был наиболее эффективным, необходимо вовлечь в него всю команду руководящего состава организации, наладить механизмы совместной работы над изменениями, пройти совместное обучение и тренинги, разработать новую систему коммуникаций, сформировать позитивный микроклимат в организации, подключить к данной работе неформальных лидеров, пользующихся авторитетом у работников.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Интернет-ресурс: URL: Компетенции будущего, кто будет управлять бизнесом России в 2026 году [Электронный ресурс]: [t.me/rosexpert\\_consulting](https://t.me/rosexpert_consulting).

2. Интернет-ресурс: HR-тренды 2023: чего ожидать и к чему готовиться. — Деловые решения и технологии / file:///D:/Users/%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%B8%D0%BB/Downloads/HR-trendy-2023\_-chego-ozhidat-i-k-chemu-gotovitsya-1.pdf.
3. Интернет-ресурс: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D1%83%D1%80%D0%B3>.
4. Антонова Н.С. Командный менеджмент в эпоху перемен. Как командные эффекты способствуют устойчивости и развитию бизнеса // Менеджмент сегодня. — 2021. — № 1. — С. 42–47.
5. Аронов И.З. Лидер или руководитель: что лучше для организации // Стандарты и качество. — 2022. — № 1. — С. 72–76.
6. Вейдер М. Лидерство проявляется в кризис // Управление качеством. — 2020. — № 6. — С. 44–51.
7. Долженко Р.А., Долженко С.Б., Донская А.С. Формирование профиля компетенций лидеров профессиональных экспертных сообществ // Вестник Томского государственного университета. Экономика. — 2021. — № 55.
8. Лаас Н.И. Разработка и внедрение модели компетенций современного менеджера по управлению персоналом // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — № 3.
9. Рамазанова А.Г. Лидерство в менеджменте // Экономика и предпринимательство. — 2021. — № 12. — С. 1360–1361.
10. Сезонова О.Н. Методический подход к разработке профиля должности // Профессиональные стандарты и компетенции. — 2022. — № 4.
11. Сергушкина В.В., Лобачева А.С. Оценка уровня квалификации персонала в системе управления человеческими ресурсами организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — № 1.
12. Panagiotis Trivellasa, Panagiotis Reklitis Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece, — The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the Changed World. — EBEEC, 2022.
13. Ralf Müller, Rodney Turner Leadership competency profiles of successful project managers. — International Journal of Project Management 28 (5): 437–448, July 2020.

## REFERENCES

1. Internet-resurs: URL: Kompetencii budushhego kto budet upravlyat' biznesom Rossii v 2026 godu [E'lektronny'j resurs]: t.me/rosexpert\_consulting.
2. Internet-resurs: HR-trendy` 2023: chego ozhidat` i k chemu gotovit'sya. — Delovy'e resheniya i texnologii / file:///D:/Users/%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%B8%D0%BB/Downloads/HR-trendy-2023\_-chego-ozhidat-i-k-chemu-gotovitsya-1.pdf.
3. Internet-resurs: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D1%83%D1%80%D0%B3>.
4. Antonova N.S. Komandny'j menedzhment v e`poxu peremen. Kak komandny'e e`ffekty` sposobstvuyut ustojchivosti i razvitiyu biznesa // Menedzhment segodnya. — 2021. — № 1. — С. 42–47.
5. Aronov I. Z. Lider ili rukovoditel': chto luchshe dlya organizacii // Standarty` i kachestvo. — 2022. — № 1. — С. 72–76.
6. Vejder M. Liderstvo proyavlyaetsya v krizis // Upravlenie kachestvom. — 2020. — № 6. — С. 44–51.
7. Dolzhenko R.A., Dolzhenko S.B., Donskaya A.S. Formirovanie profilya kompetencij liderov professional'ny'x e`kspertny'x soobshhestv // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. E'konomika. — 2021. — № 55.
8. Laas N.I. Razrabotka i vnedrenie modeli kompetencij sovremennogo menedzhera po upravleniyu personalom // Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii. — 2023. — № 3.
9. Ramazanova A. G. Liderstvo v menedzhmente // E'konomika i predprinimatel'stvo. — 2021. — № 12. — С. 1360–1361.
10. Sezonova O.N. Metodicheskij podxod k razrabotke profilya dolzhnosti // Professional'ny'e standarty` i kompetencii. — 2022. — № 4.
11. Sergushkina V.V., Lobacheva A.S. Ocenka urovnya kvalifikacii personala v sisteme upravleniya chelovecheskimi resursami organizacii // Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii. — 2022. — № 1.
12. Panagiotis Trivellasa, Panagiotis Reklitis Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece, — The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the Changed World. — EBEEC, 2022.
13. Ralf Müller, Rodney Turner Leadership competency profiles of successful project managers. — International Journal of Project Management 28 (5): 437–448, July 2020.

Енин А.А.

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ. КАК С ПОМОЩЬЮ НЕЙРОИОЛОГИИ УПРАВЛЯТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ КОМАНДАМИ

М.: Бомбора, 2022, 432 с.

*Человеческий капитал определяет, сможет ли компания пережить трудные времена, совершит ли прорыв в отрасли, станет ли лидером своей индустрии. Эта книга посвящена механизмам управления сотрудниками. Опираясь на законы нейробиологии, антропологии и физики, Александр Енин объясняет, как разные управленческие методики воздействуют на людей на физиологическом уровне и как повышать эффективность сотрудников, мотивируя их к сверхуслугам для достижения результата. Александр Енин — топ-менеджер с 17-летним стажем, руководитель студии IT Territory, управляет штатом из 250 сотрудников. У проектов студии 110 миллионов пользователей в 202 странах.*

