

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ БУДУЩЕГО И ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ СФЕРЫ УСЛУГ THE HUMAN CAPITAL OF THE FUTURE AND THE CHALLENGES OF TRAINING PERSONNEL FOR THE SERVICE SECTOR

Оригинальная статья
Original article

УДК 005.32

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-9

Слинков А.М.¹
Слинкова О.К.²

Управленческая компетентность и вклад лидерства
в организационную эффективность

¹АО «Медбэнк»,
ул. Тимирязевская, 1, стр. 3, Москва 127422, Россия
²ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный
исследовательский университет» (НИУ «БелГУ»),
ул. Победы, 85, Белгород 308015, Россия

¹e-mail: St121175@mail.ru
²e-mail: Slinkova@bsuedu.ru
¹ORCID: 0000-0002-6254-2767
²ORCID: 0000-0003-0904-0845

Статья поступила 27 июля 2026 г.; принята 04 сентября 2026 г.;
опубликована 30 сентября 2026 г.

Аннотация. Эффективное управление выступает критически важным фактором успешности функционирования организаций. В теории и практике управления разработано большое количество подходов к повышению эффективности управленческой деятельности. В последние годы исследователи и практики активно обращаются к компетентностному подходу повышения эффективности управления, выдвигая на передний план проблему управленческой компетентности. Данная проблема является многогранной и требует всестороннего изучения. В частности, это касается лидерства, которое рассматривается сегодня как фундаментальная компетенция менеджмента. Целью настоящего исследования является систематизация научных взглядов на сущность и содержание управленческой компетентности и выявление потенциальных возможностей лидерства в обеспечении организационной эффективности. В ходе исследования уточнены понятия компетентности, профессиональной и управленческой компетентности, показана связь руководства и лидерства. Выделены и обоснованы компоненты управленческой компетентности (когнитивный, эмоциональный и поведенческий) и компоненты организационной эффективности (стратегическая, операционная эффективность и эффективность человеческого капитала). Разработана матрица, отражающая взаимосвязь компонентов организационной эффективности и соответствующих им компонентов управленческой компетентности с детализацией ключевых знаний и навыков руководителей по каждому блоку. Обоснована роль лидерства как важ-

нейшей составляющей управленческой компетентности в повышении организационной эффективности через рост эффективности человеческого капитала.

Ключевые слова: компетентность; компетентностный подход к управлению; власть; лидерство; эффективность управления

Для цитирования: Слинков А.М., Слинкова О.К. Управленческая компетентность и вклад лидерства в организационную эффективность // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 3. С. 128-142. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-9

UDC 005.32

Anatoly M. Slinkov¹
Olga K. Slinkova²

Managerial competence and the contribution
of leadership to organizational effectiveness

Medbank JSC,
Bld. 3, 1 Timiryazevskaya St., Moscow 127422, Russia
²Belgorod State National Research University,
85 Pobedy St., Belgorod 308015, Russia

¹e-mail: St121175@mail.ru

²e-mail: Slinkova@bsuedu.ru

¹ORCID: 0000-0002-6254-2767

²ORCID: 0000-0003-0904-0845

Abstract. Effective management is a critical factor in the successful functioning of organizations. Numerous approaches to improving management effectiveness have been developed in management theory and practice. In recent years, researchers and practitioners have actively turned to a competency-based approach to improving management effectiveness, bringing the issue of managerial competence to the forefront. This problem is multifaceted and requires comprehensive study. In particular, this concerns leadership, which is today considered a fundamental management competency. The purpose of this study is to systematize scientific views on the nature and content of managerial competence and identify the potential of leadership in ensuring organizational effectiveness. The study clarified the concepts of competence, professional and managerial competence, and demonstrated the relationship between management and leadership. The components of managerial competence (cognitive, emotional, and behavioral) and organizational effectiveness (strategic, operational, and human capital effectiveness) are identified and substantiated. A matrix was developed that reflects the relationship between the components of organizational effectiveness and the corresponding components of managerial competence, detailing the key knowledge and skills of managers for each block. The role of leadership as a crucial component of managerial competence in enhancing organizational effectiveness through increased human capital effectiveness is substantiated.

Key words: competence; competence-based approach to management; power; leadership; management effectiveness

For citation: Slinkov, A. M., Slinkova, O. K. (2026), "Managerial competence and the contribution of leadership to organizational effectiveness", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (3), pp. 128-142. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-9

Введение (Introduction). Успешность функционирования любой организации и ее конкурентоспособность определяются множеством разнообразных факторов, среди которых особое место занимает управленческая компетентность. Действительно, организация может обладать значительными финансовыми, техническими, человеческими и прочими ресурсами, но при этом оказаться в безнадежном положении вследствие грубых управленческих ошибок и неверно принятых управленческих решений, вероятность которых существенно повышается в условиях высокодинамичной и трудно предсказуемой рыночной среды. Не случайно поэтому известный исследователь проблем менеджмента П. Друкер отмечает: «Эффективные менеджеры – это те, кто может принимать правильные решения на основе неполной информации и в условиях неопределенности» (Drucker, 2020: 142). Возможно, именно поэтому современные исследователи активно обращаются к теме управленческой компетентности. Это представляется вполне логичным, так как сегодня компетентностный подход превалирует как в образовательном, так и в профессиональном пространствах современной реальности. Анализ научных публикаций, посвященных управленческой компетентности, позволяет заключить, что данная проблема является многогранной, и многие ее грани не являются достаточно изученными и не имеют общепризнанных заключений. Одной из таких граней является лидерство, связь которого с эффективным управлением является очевидной. Попытки рассмотрения лидерства с позиций компетентностного подхода предпринимаются отечественными и зарубежными исследователями. А. Зубир и А. Ахмад пишут: «За последние несколько десятилетий исследования компетенций лидерства значительно расширились, оказав влияние как на академические исследования, так и на организационную практику. Однако их концептуализация и применение остаются ограниченными» (Zubir, Ahmad, 2026). А оте-

чественные авторы статьи «Лидерство в контексте компетентностного подхода» отмечают: «... наблюдается своеобразный парадокс: необходимость, удобство и перспективность рассмотрения лидерства как компетентности признаются практически единогласно, но в исследованиях до сих пор нет единого взгляда на лидерскую компетентность» (Лидерство в контексте..., 2025: 60).

Цель исследования (The aim of the work). В данном исследовании предпринята попытка системного рассмотрения сущности и содержания управленческой компетентности в контексте потенциальных возможностей лидерства в обеспечении устойчивого организационного развития.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). В качестве основного метода исследования использовался контент-анализ отечественных и зарубежных публикаций по вопросам управленческой компетентности и лидерства, находящихся в открытом доступе. Методологической базой исследования выступили системный, сравнительный и компетентностный подходы к управлению.

Результаты исследования. Рассмотрение управленческой компетентности с системных позиций требует детального анализа сущности и содержания исходного понятия – компетентность, тем более, что и в отношении этого вопроса единства мнений также не наблюдается. Начнем «с начала», т.е. с терминологического анализа. Современный словарь иностранных слов дает следующую трактовку понятия «компетентность»: «обладание знаниями, позволяющими судить о чем-то» (Современный словарь..., 1992: 295). Совершенно очевидно, что в таком понимании данный термин применительно к управлению использоваться не может, так как в управлении правильно «судить о чем-то» явно недостаточно для осуществления эффективной управленческой деятельности. В научных публикациях подходы к определению понятия «компетентность» также разнятся. Авторы статьи «Компетентност-

ный подход: проблемы и решения» справедливо отмечают, что проблема единой смысловой трактовки этого термина «... до сих пор не нашла своего конкретного решения (Игнатъев и др., 2022: 36) и формулируют следующее определение: «... компетентность — это личностное качество человека, осведомленного в какой-либо области деятельности благодаря наличию различных компетенций в данной сфере» (там же). Если исходить из такого определения, то конечным результатом компетентности следует считать осведомленность, которая по сути мало чем отличается от умения «судить о чем-то».

Важность деятельностного аспекта компетентности подчеркивается в определении Е. А. Макаровой, она пишет: «Под компетентностью мы понимаем интегральное качество личности и трактуем его в наиболее общем виде как способность и готовность к деятельности по установлению человеком непротиворечивого культурно-опосредованного отношения с миром» (Макарова, 2020: 56). В данном определении нам представляется важным указание на связь компетентности не только со способностями, но и с готовностью субъекта реализовать эти способности.

Применительно к профессиональной деятельности В.В. Зотов предлагает рассматривать компетентность «... как способность к систематическому и эффективному решению профессиональных задач», уточняя, что в основе этих способностей лежит «... уровень овладения знаниями и технологиями профессиональной деятельности, а также наличие соответствующих этой деятельности профессиональных и личностных качеств индивида» (Зотов, 2017: 31). Особенности такого подхода является рассмотрение профессиональных и личностных качеств как составляющих компетентности.

Рассмотрение научных подходов к определению компетентности и профессиональной компетентности, в частности, приводит к необходимости рассмотрения ее как некоторой оценочной интегральной

категории, определяющей способность и готовность человека к эффективному осуществлению конкретной деятельности. Одним из наиболее очевидных компонентов компетентности является когнитивный компонент, включающий знания, умения и навыки. Этот компонент выступает центральным ядром компетентности и отражает уровень интеллекта, понимаемого в традиционном смысле как способность человека рационально мыслить и успешно действовать.

Вместе с тем, хорошо известно, что человек представляет собой сложное сочетание рационального и эмоционального, поэтому и его действия несут в себе эмоциональную составляющую, влияющую на эффективность этих действий. Поэтому другим важнейшим компонентом компетентности является эмоциональный интеллект, одной из особенностей которого, по мнению основоположников теории эмоционального интеллекта, является способность использовать эмоции для улучшения и ускорения умственной деятельности (Salovey, Mayer, 1990). Отметим, что выводы о тесной связи когнитивных и эмоциональных психических процессов задолго до появления концепции эмоционального интеллекта мы находим у отечественных психологов (Леонтьев, 1967: 21).

Наличие интеллекта в традиционном понимании в совокупности с эмоциональным интеллектом создает хорошую, но не достаточную основу для проявления компетентности. Известно, что важным условием эффективности осуществления любой деятельности является наличие мотивации к ней, а отсутствие мотивации даже при наличии знаний, умений и навыков становится серьезным препятствием для их практической реализации. Соответственно, включение мотивационного компонента в структуру компетентности является необходимым условием «привязки» этого понятия к деятельности человека, через которую, и только через нее, собственно и проявляется компетентность.

Но и это еще не все. Любое действие – есть результат выбора, причем выбора не только рационального, но и ценностного, отражающего нравственную ценность этой деятельности и ее результатов для человека. Отсюда возникает необходимость включения ценностного компонента в структуру компетентности. Н.В. Корепанова совершенно справедливо отмечает по этому поводу: «Природа компетентности такова, что она может проявляться только в органическом единстве с ценностями человека, то есть при условии глубокой личностной заинтересованности в данном ви-

де деятельности» (Корепанова, 2008: 71). На это обращают внимание и зарубежные исследователи, рассматривающие способность руководствоваться внутренними этическими принципами как непереносимое условие высокой профессиональной компетентности (Hargreaves, Fullan, 2015).

Таким образом, понятие компетенции является сложным конструктом, объединяющим в себе множество взаимосвязанных составляющих, каждая из которых вносит свой вклад в эффективность человеческой деятельности (рис. 1).

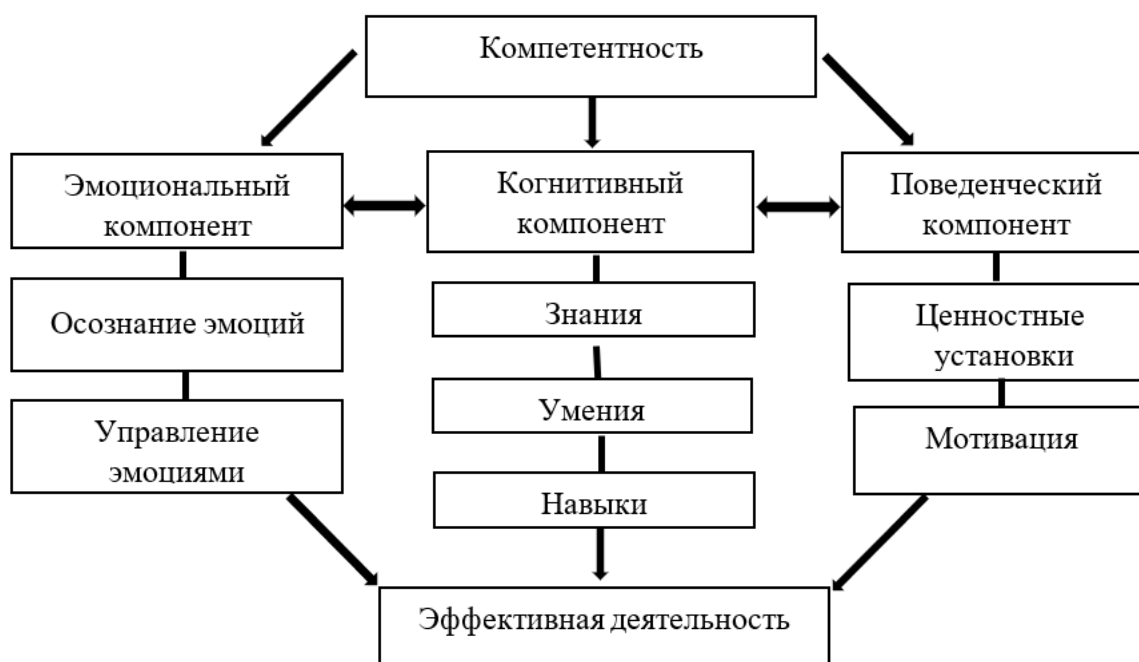


Рис. 1. Основные составляющие компетентности
Fig. 1. Key components of competence

Структура управленческой компетентности отвечает общему правилу: она включает в себя когнитивный, эмоциональный и поведенческий компоненты. Когнитивный компонент предполагает наличие теоретической подготовки в области современного менеджмента, умений и навыков в сфере практического управления. Эмоциональный компонент отражает уровень эмоционального интеллекта, позволяющий руководителю осознавать соб-

ственные эмоции и чувства других людей, создавать позитивный эмоциональный фон и адекватно реагировать на стрессовые ситуации, сохраняя самоконтроль даже в условиях высокой неопределенности и риска. Поведенческий компонент связан с волеизъявлением и мотивацией, обеспечивающими проактивность руководителя, и отражает его ценностную ориентацию на согласование личных интересов с интересами подчиненных, клиентов, организации

и общества в целом. Поведенческий компонент управленческой компетентности, как и эмоциональный, проявляется, прежде всего, во взаимодействии с другими людьми и характеризует способность руководителя эффективно взаимодействовать с подчиненными, партнерами по бизнесу, клиентами и другими субъектами деловых контактов.

Ученые, разрабатывающие тематику управленческой компетентности, часто используют прием моделирования для представления результатов своих исследований. Одной из первых таких моделей была модель, предложенная Американской ассоциацией менеджмента в 70-е годы XX века. Она включала пять групп (кластеров) компетенций:

1. Концептуальные компетенции, предполагающие способность концептуального мышления, необходимого для принятия обоснованных управленческих решений и стратегий. Содержательное описание этой компетенции позволяет сделать вывод о том, что речь идет, прежде всего, о системном мышлении, позволяющем руководителям анализировать взаимные связи между элементами внутренней и внешней среды организации (Katz, 1974);

2. Человеческие компетенции – эти компетенции, по мнению авторов, связаны со способностью руководителя взаимодействовать с другими людьми, включая умение поддерживать и развивать трудовую мотивацию сотрудников и обеспечивать командную работу;

3. Административные компетенции. Это компетенции, связанные непосредственно с осуществлением основных управленческих функций: планирования, организации и контроля;

4. Коммуникативные компетенции, предполагающие способность устанавливать и поддерживать эффективные контакты с другими людьми и включающие навыки грамотной устной и письменной речи, а также умение слышать других (Argyle, 1972);

5. Профессиональные компетенции – это компетенции, включающие знания, умения и навыки в конкретной сфере деятельности, курируемой руководителем, будь то финансы, маркетинг или оказание услуг.

Несмотря на существенные изменения, произошедшие в бизнес-среде с момента создания этой модели, она и сегодня остается актуальной и служит основой для новых теоретических построений и эмпирических исследований. В контексте рассматриваемой нами проблемы попытаемся определить место и роль лидерства в системе управленческих компетенций. Существенный вклад в рассмотрение этого вопроса внесли исследования Д. Мак Клееланда, который определял лидерство как «способность влиять на других людей для достижения общих целей» (McClelland, 1987: 153). Благодаря этим исследованиям лидерство было включено в систему компетенций, необходимых для осуществления эффективного управления, и стало рассматриваться с позиций компетентностного подхода как зарубежными, так и отечественными исследователями (см., например, Спенсер-мл., Спенсер, 2005; Кедярова и др., 2025).

И все же следует признать, что границы лидерских компетенций в системе управленческих компетенций являются максимально размытыми, что не позволяет достаточно четко обособить и структурировать эту составляющую и, соответственно, обозначить ее вклад в общую управленческую компетентность. Рассмотрим это на примере модели Л.М. Спенсера-мл. и С.М. Спенсера, которую многие исследователи рассматривают как классическую. В своем словаре компетенций, в разделе «Менеджерские компетенции» авторы выделяют:

1. Развитие других;
2. Директивность: ассертивность и применение должностных полномочий;
3. Командная работа и сотрудничество;
4. Командное лидерство.

Как видно из представленного списка, авторы выделяют лидерство как самостоятельную компетенцию, обозначая ее как командное лидерство, тем самым делая абсолютно прозрачной границу между командным лидерством и командной работой и сотрудничеством, так как в командной работе руководитель, даже называя себя членом команды, как это принято в коллективном управлении, все-таки выполняет отличную от других членов роль, а именно – роль связующего лидерства (Lipman-Blumen, 2000). Да и связь командного лидерства с компетенцией «развитие других» тоже является практически очевидной. Получается, что, хотя «командное лидерство» и выделено в качестве самостоятельной компетенции, границы этого выделения являются весьма размытыми.

Впрочем, связь лидерства и руководства (здесь мы сознательно применяем русскоязычный термин вместо менеджмента в силу не всегда однозначной его трактовки в отечественной литературе) действительно существует и, что интересно, проявляется через результат управленческой компетентности: эффективное управление. К обоснованию характера этой связи мы обратимся ниже, а здесь обозначим еще одну весьма интересную тенденцию в отечественной управленческой литературе, поводом к появлению которой послужила публикации книги К. Клока и Дж. Голдсмит «Конец менеджмента и становление организационной демократии» (Клок, Голдсмит, 2014). Авторы этой книги утверждают, что традиционная система менеджмента изжила себя, а в качестве новой управленческой модели предлагают модель организационной демократии, основой которой является лидерство. Это стало основанием для противопоставления менеджмента и лидерства некоторыми отечественными учеными. В частности, О. С. Виханский, А. И. Наумов в своем учебнике «Менеджмент», признанном классическим в отеческом высшем образовании, смело проводят ограничительную линию между менеджментом и

лидерством, наделяя позитивными характеристиками лидерство и, соответственно, негативными – менеджмент. Мы не разделяем такую точку зрения, а склоняемся к мнению К. Камерона и Р. Куинна, которые отмечают: «Становится весьма популярным пропагандировать лидерство, а не менеджмент... Лидеры, не умеющие быть менеджерами, заведомо обречены на неудачу, как и менеджеры, не способные быть лидерами... Новаторство без менеджмента – мечта о пирожках, падающих с неба» (Камерон, Куинн, 2001: 120).

Другие авторы усматривают различия руководства и лидерства с точки зрения возможных сфер влияния: тактической и стратегической. Так, например, В.В. Комаров отмечает: «В отличие от традиционного руководителя – лидер формирует собственное видение будущего, он действует, прежде всего, в стратегической сфере деятельности» (Комаров, 2022: 446). Нам непонятно, на каком основании автор отказывает руководителям в способностях стратегически мыслить и действовать.

Вернемся к вопросу связи лидерства и руководства. Как представляется, связующим их звеном является власть. Определяющим признаком и лидерства, и руководства является оказание влияния на последователей (подчиненных). А условием этого влияния является наличие власти, власть и влияние – неразрывно связанные компоненты: без власти нет влияния, а без влияния нет власти (она может присутствовать, но только в потенциале, ввиду отсутствия механизма реализации власти, коим является влияние). В наиболее общем виде власть определяют как способность влиять (Корнюхов, 2022), возможность влиять (Глинский, 2026), способность и возможность влиять (Диноршоева, 2026) на поведение других людей. Существуют и другие подходы к трактовке власти, но ключевым аспектом любого определения власти является именно влияние на других людей. Используя данный общий подход в сочетании с компетентностным подходом с учетом его деятельностной составляющей

щей, мы определяем власть как способность и готовность оказывать влияние на других людей.

Что касается различий руководства и лидерства, то они определяются теми ис-

точниками, из которых люди «черпают» власть. Существует много источников власти, но укрупненно можно выделить две большие группы (рис. 2).

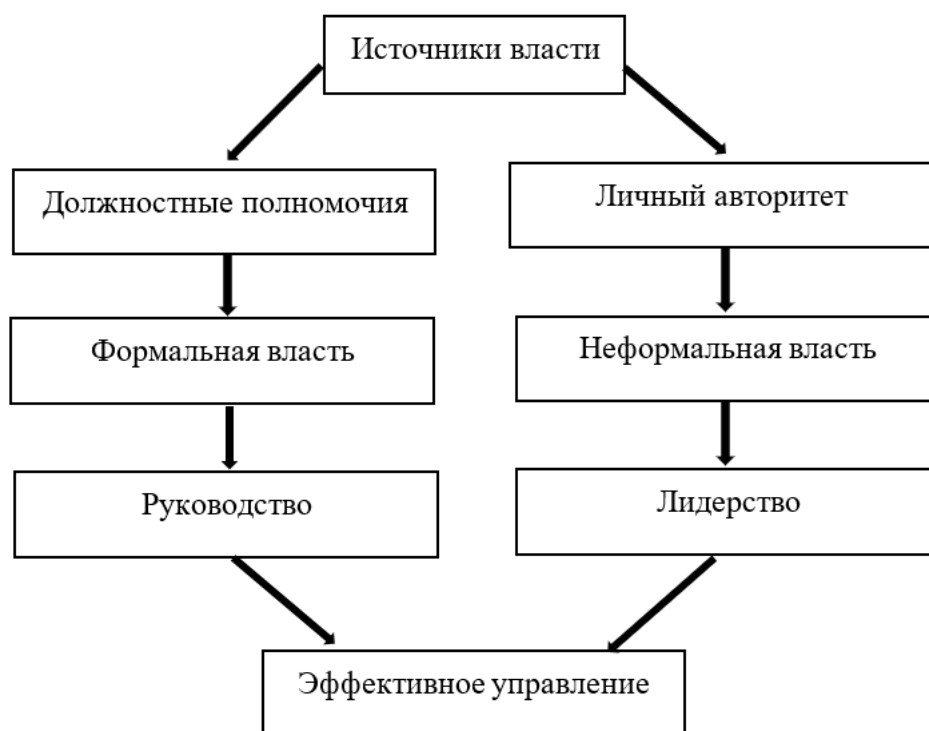


Рис. 2. Источники власти руководителя и лидера
Fig. 2. Sources of authority of a manager and leader

Основой руководства является формальная власть, вытекающая из должностных полномочий, которые приписываются конкретной управленческой должности в организации и приобретаются лицом, занимающим эту должность. Основой лидерства является личный авторитет как признаваемая людьми ценность личностных качеств человека. Авторитет порождает доверие. Н.С. Зубенко и В.М. Минина подчеркивают: «Лидерство рождается из потребности в авторитете, которому можно довериться, на который можно возложить определенные надежды и с которым можно связать свое будущее» (Зубенко, Минина, 2024: 422).

Сделаем несколько важных комментариев к схеме, представленной на рисунке

2. Понимая суть различий между лидерством и руководством, мы должны признать, что на организационном уровне эффективное управление достигается только при условии, когда оба они совмещаются в одном лице. В этом и состоит вклад лидерства в организационную эффективность. Формальная власть не является достаточным основанием для управления людьми: если бы это было не так, мы не знали бы случаев неподчинения (скрытого или даже открытого) персонала руководителям, которые отнюдь не являются большой редкостью. Да и рассчитывать на то, что неформальные лидеры в организации добровольно «взвелят» на свои плечи груз персональной ответственности руководителя, тоже не приходится. Важно подчеркнуть

еще один момент: в организации может быть достаточно людей с заслуженным авторитетом, но не все из них являются лидерами. Лидер – это не просто человек, обладающий признаваемым другими авторитетом, это человек, сознательно стремящийся к использованию этого авторитета для оказания влияния на других людей. То есть лидер должен обладать развитой потребностью власти, и эта потребность власти и является объединяющим началом руководителей и лидеров.

Вернемся к вопросу управленческой компетентности и ее вклада в организационную эффективность. Прежде всего выделим три главных компонента организационной эффективности:

1) стратегическая эффективность, рассматриваемая нами как способность организации достигать долгосрочных целей в быстро меняющейся и сложно прогнозируемой среде. Современный российский бизнес работает в жестких условиях политической и экономической нестабильности, сопровождающейся обилием кризисных ситуаций. Это предопределяет необходимость строить прогнозы удержа-

ния позиций на рынке и быть готовым к разным вариантам развития ситуации и будущего;

2) операционная эффективность – она позволяет выстроить все бизнес-процессы в организации таким образом, чтобы превратить стратегию в конкретные результаты «здесь и сейчас» с минимальными затратами ресурсов;

3) эффективность человеческого капитала. Люди представляют главную ценность компании. Без их усилий невозможна реализация любых стратегий и тактических планов. В повышении «отдачи» человеческого капитала определяющая роль принадлежит лидерству. Включение лидерства в состав управленческих компетенций сегодня признается подавляющей частью исследователей как результат осознания важности лидерских качеств руководителей для успешного достижения организационных целей.

В таблице мы попытались показать взаимосвязь компонентов организационной эффективности и соответствующих им компонентов управленческой компетентности.

Таблица

Матрица управленческой компетентности

Table

Managerial Competence Matrix

Компоненты организационной эффективности	Компоненты управленческой компетентности		
	когнитивный	эмоциональный	поведенческий
1. Стратегическая эффективность	1. Системное и критическое мышление 2. Знания и навыки прогнозирования и стратегического планирования 3. Знания и навыки антикризисного управления 4. Цифровые навыки	1. Самомотивация 2. Эмоциональное мышление 3. Управление эмоциями 4. Стрессоустойчивость	1. Постановка амбициозных целей 2. Принятие риска и ответственности в условиях неопределенности 3. Проактивное поведение 4. Толерантность к неопределенности
2. Операционная эффективность	1. Знания и навыки профессиональной сферы 2. Знания и навыки проектного управления 3. Знания и навыки бережливого производства 4. Цифровые навыки	1. Самомотивация 2. Эмоциональное мышление 3. Управление эмоциями 4. Стрессоустойчивость	1. Управление по отклонениям 2. Ориентация на результат и эффективность 3. Принятие решений в условиях ограничений 4. Делегирование и контроль

3. Эффективность человеческого капитала	1. Знания и навыки мотивации персонала 2. Знания и навыки формирования корпоративной культуры 3. Знания психологии личности и навыки формирования психологического комфорта 4. Знания и навыки организации командной работы	1. Самомотивация 2. Понимание эмоций 3. Сопереживание 4. Управление эмоциями 5. Стрессоустойчивость 6. Эмоциональное мышление	1. Лидерство 2. Коучинг и наставничество 3. Гибкость в использовании стилей управления 4. Управление конфликтами
---	--	--	---

Источник: составлено авторами.

Составляющие когнитивного компонента управленческой компетентности не требуют больших комментариев. Подчеркнем только, что этот перечень может быть как дополнен, так и детализирован. Мы включили в него только наиболее важные знания и навыки, необходимые для успешного принятия управленческих решений в каждом из выделенных нами компонентов организационной эффективности. Обладание этими знаниями и навыками позволяет руководителям создать стратегическое видение организации и ее будущего на основе экосистемного подхода, оптимизировать распределение финансовых, человеческих и временных ресурсов для достижения стратегических целей, находить и устранять узкие места, ограничивающие развитие бизнеса, через работу с большими данными, обеспечивать эффективное управление персоналом.

Эмоциональный компонент управленческой компетентности предполагает наличие развитого эмоционального интеллекта. Благодаря идеям, высказанным Р. Бар-Оном, концепция эмоционального интеллекта получила большое признание во всем мире. Эмоциональный интеллект является сложным комплексным образованием. Сегодня в научном сообществе существует несколько версий, раскрывающих его содержание, среди которых наибольший интерес, по нашему мнению, представляют взгляды П. Саловея и Дж. Майера (Salovey, Mayer, 1990) и Д. Гоулмана (Гоулман, 2009). В данном исследовании при рассмотрении состав-

ляющих эмоционального интеллекта мы использовали модель эмоционального интеллекта, разработанную нами ранее (Slinkova et al., 2022). Данная модель включает следующие составляющие:

- понимание эмоций (своих и других людей);
- стрессоустойчивость;
- эмоциональное мышление;
- сопереживание;
- самомотивация;
- управление эмоциями (включая эмоциональную саморегуляцию у управление эмоциями других людей).

Для блоков 1 и 2 (стратегическая и операционная эффективность) в качестве наиболее значимых составляющих эмоционального интеллекта мы обозначили:

- самомотивацию. Как известно, мотивация является источником всей жизненной энергии. К сожалению, эта энергия не является постоянной величиной. Информационные перегрузки, кризисные ситуации и многие другие факторы способны обрушить нашу мотивацию к действиям. Поэтому способность к поддержанию собственной мотивации является важным условием повышения личной эффективности и предотвращения эмоционального выгорания;
- эмоциональное мышление. Данный компонент эмоционального интеллекта редко упоминают в своих трудах исследователи. На самом деле, на наличие связи между когнитивными и эмоциональными психическими процессами задолго до появления концепции эмоционального ин-

теллекта указывали отечественные психологи. В частности, Л. С. Выготский отмечал, что процессы мышления подвергаются эмоциональной регуляции. В отличие от мышления интеллектуального, эмоциональному мышлению присуща более высокая скорость реакции на события, в том числе за счет подключения к принятию решений интуиции, что делает его исключительно важным «помощником» руководителей в условиях кризиса и высокой неопределенности;

- управление эмоциями и стрессоустойчивость. Эти компоненты эмоционального интеллекта работают в тесной связке. Управление эмоциями, т.е. способность человека предотвратить нежелательные или вызвать желательные эмоции, уменьшить или усилить их проявление, создать позитивный эмоциональный фон, способствует повышению стрессоустойчивости организма. В контексте стратегической эффективности управление эмоциями и стрессоустойчивость выступают критически важными инструментами управления рисками, обеспечивая способность руководителя сохранять хладнокровие в моменты угрозы или высокой неопределенности. Если на уровне стратегической эффективности руководитель выступает в роли визионера, имеющего четкое видение будущего развития организации, то на уровне операциональной эффективности на руководителя, помимо всего прочего, ложится выполнение специфической роли «эмоционального термостата» для поддержания в коллективе ровно той температуры, при которой механизм бизнеса работает на максимальных оборотах без перегрева его отдельных деталей. Успешность выполнения этой роли зависит от способности руководителя управлять своими эмоциями и эмоциями других людей, снимать состояние тревожности и предупреждать развитие стрессовой реакции.

Считается, что эмоциональный интеллект в наибольшей степени проявляет свою эффективность в общении. Именно поэтому в представленной выше матрице в

блоке 3 (эффективность человеческого капитала) мы обозначили как важные составляющие управленческой компетентности все элементы эмоционального интеллекта. На этом уровне организационной эффективности особое значение приобретает способности руководителя к пониманию эмоций и сопереживанию. Понимание эмоций предполагает умение своевременно распознавать и идентифицировать собственные эмоции и эмоции других людей. Поскольку существует тесная связь между эмоциями и потребностями, их порождающими, понимание эмоций подчиненных помогает руководителю более четко осознать мотивы их трудовой деятельности и построить систему взаимодействия с работниками, основанную на взаимоувязке их интересов с интересами организации.

Сопереживание как составляющая эмоционального интеллекта предполагает признание права других на проявление своих чувств и наличие готовности оказать им моральную поддержку. Сопереживание предполагает наличие развитой эмпатии. «Эмпатия – это не столько труд ума, сколько труд души и сердца» (Слинкова, 2022: 111). Основой эмпатии, в свою очередь, является искреннее, заинтересованное отношение к людям. В управлении персоналом это служит исходным условием формирования доверительных отношений между руководителями и подчиненными.

Комплексное использование всех составляющих эмоционального интеллекта в управлении человеческим капиталом обеспечивает выполнение руководителями роли «эмоционального катализатора», которая проявляется в способности трансформировать «сухие» задачи бизнеса в яркие эмоциональные образы и заряжать смыслом трудовую деятельность.

Поведенческий компонент управленческой компетентности в представленной выше матрице позволяет перейти от абстрактных определений к конкретным ролевым моделям и наблюдаемым действиям руководителей. Прокомментируем некото-

рые поведенческие компоненты управленческой компетентности, чтобы показать, как это отражается на поведении руководителей. Так, например, постановка амбициозных целей на стратегическом уровне управления – это не просто декларирование высоких показателей, а формирование и реализация нового видения развития бизнеса, требующего качественного скачка. А принятие риска и ответственности в условиях неопределенности выражается в сознательном выборе и осуществлении руководителем действий даже в условиях, когда вероятность успеха многими оценивается как сомнительная.

Управление по отклонениям на операционном уровне организационной эффективности имеет также хорошо наблюдаемые внешние проявления: руководитель не погружается в те аспекты бизнес-процессов, которые соответствуют норме, а фокусирует свое внимание исключительно на негативных (для срочного принятия корректирующих действий) и позитивных аспектах (для обобщения передового опыта и масштабирования успехов). Ориентация на результат и эффективность проявляется как отказ руководителя от имитации бурной деятельности: руководитель ценит не затраченные усилия подчиненных, а конкретный достигнутый результат и/или экономию ресурсов. Особо отметим важность делегирования и контроля на операционном уровне управления. Делегирование является важнейшим, но не всегда обеспечивающим успех инструментом управленческой деятельности. Успешное делегирование предполагает готовность и способность руководителя к передаче задач, полномочий и ответственности подчиненным. В силу ряда причин, достаточно хорошо описанных в литературе, руководители далеко не всегда проявляют готовность к делегированию. Что же касается способности делегировать, то она предполагает правильные ответы на целый ряд вопросов: что, когда, кому и как делегировать? Поведенческие аспекты проявляются лучше всего при решении руководителем

вопроса: как делегировать? Делегирование – это не просто передача задачи подчиненному. Успешное делегирование предполагает подробные инструкции или консультации, предоставление сотрудникам всей необходимой информации для решения порученной задачи и четкое установление сроков и формы отчетности. Что же касается контроля, то эта управленческая функция относится, пожалуй, к самым «нелюбимым»: особенно этим грешат руководители, создающие образ «истинного демократа». Подчиненные тоже стремятся избежать контроля. Правильное поведение руководителя в этих условиях превращается в особое искусство и требует от руководителя действий, которые дают понимать сотрудникам, что контроль осуществляется не с целью «поймать и наказать», а с целью предотвратить возможные ошибки в работе, как, впрочем, и отметить их особые достижения: кто не контролирует, тот не интересуется успехами подчиненных.

Главной ролевой моделью в управлении человеческим капиталом является лидерство. Лидерство – это способность и готовность вызывать у подчиненных желание следовать по обозначенному пути, не подталкивая и не подтягивая их за собой, превращая коллектив в самодвижущуюся систему. У истинного лидера слова и чувства никогда не расходятся с делом, он открыто отказывается от лозунгов, которые сам не разделяет. Он излучает одновременно и теплоту, и силу, достигая оптимального баланса между ролью «своего парня» и сохраняя дистанцию, препятствующую панибратству. Благодаря проявлению теплоты лидер укрепляет привязанность и лояльность команды. При этом он понимает, что абсолютная доброжелательность часто воспринимается людьми как слабость, поэтому он гибко меняет стиль лидерства, проявляя достаточную жесткость в кризисных условиях и обозначая подчиненным недопустимые модели поведения. Сила лидера проявляется также как в способности излучать абсолютную уверенность в своей правоте и сохранять

оптимизм даже в исключительно сложных ситуациях, так и в способности признать свои ошибки.

Заключение (Conclusions). Предложенный подход к рассмотрению управленческой компетентности, визуализированный в виде матрицы, позволяет показать взаимосвязь отдельных компонентов управленческой компетентности с важнейшими составляющими организационной эффективности: стратегической, операционной эффективностью и эффективностью человеческого капитала. В соответствии с данной матрицей при оценке управленческой компетентности руководителей топ-уровня основное внимание должно уделяться их способностям и готовности обеспечения стратегической эффективности организации. Для руководителей среднего уровня, призванных транслировать стратегию в конкретные бизнес-процессы и служащих «передаточным звеном» между руководителями высшего и низшего уровней, преимущественное значение приобретают способности и готовность синхронизировать стратегическую и операционную эффективность. Для руководителей низшего уровня приоритетными являются способности и готовность обеспечивать операционную эффективность и эффективность человеческого капитала. Эти соображения диктуются тем функционалом, который закреплен за каждым из уровней управления в организации. Однако помимо различий, определяемых функционалом управления, у руководителей высшего, среднего и низшего уровней управления в организации есть и общее – наличие подчиненных. Именно наличие подчиненных превращает человека в руководителя. Поэтому вне зависимости о занимаемого в организации уровня, важнейшей составляющей управленческой компетентности является лидерство. Руководитель может быть опытным кризис-менеджером, блестящим стратегом или производственником, но, если его подчиненные не признают его в качестве лидера, не доверяют ему, любая его инициатива

будет тихо или даже открыто саботироваться.

Комплексное развитие управленческой компетентности руководящих кадров и реализация потенциальных возможностей лидерства создают предпосылки для роста организационной эффективности и устойчивого развития бизнеса в сложных экономических и политических условиях современной России.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interests to declare.

Литература

Глинский А. В. Эволюция моделей власти: историко-философская типология, логико-гносеологический анализ и прикладные выводы для военно-политической работы // Гуманитарный вестник ВА РВСН. 2026. № 1 (43). С. 116-125.

Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Дэниел Гоулман; пер. с англ. А. П. Исаевой. М.: АСТ: АСТ МОСКВА; Владимир: ВКТ, 2009. – 478 с.

Диноршоева З.М. Основные идеи концепции власти Мишеля Фуко // Ученые записки. Серия социально-гуманитарных наук. 2026. № 1 (9). С. 119-127.

Зотов В.В. Компетенции и профессионально важные качества: соотношение понятий и поле применимости в образовании, профессиональной сфере и государственной службе // Вестник Тамбовского университета. Серия: Общественные науки. Тамбов, 2017. Т. 3. Вып. 2 (10). С. 28-33.

Зубенко Н.С., Минина В.М. Трансформация концепций организационного лидерства в контексте социальных изменений // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2024. Т. 17. Вып. 4. С. 420-437. EDN QNOHVG.

Игнатъев В.П., Варламова Л.Ф., Дарамалева А.А. Компетентностный подход: проблемы и пути решения // Преподаватель XXI век. 2022. № 2. Часть 1. С. 34–45. DOI: 10.31862/2073-9613-2022-2-34-45.

Клок К. Конец менеджмента и становление организационной демократии / Кеннет Клок, Джоан Голдсмит [перевод с английского под ред. Ю. Н. Каптуревского]. Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 368 с. ISBN 5-94723-592-7.

Комаров В.В. Организационное лидерство: подходы к определению и классификации стилей лидерства // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9. № 2. С. 439-461. DOI: 10.18334/lim.9.2.114367.

Корепапова Н.В. Компетентностный подход как основа проектирования образовательных стандартов высшего профессионального образования // Ученые записки. 2008. Т. 1. Сер. Психология. Педагогика. № 1-2. С. 70-73.

Корнюхов Д. В. Лидерство как философская категория: подходы и дефиниции // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2022. № 3 (35). С. 80-87. DOI: 10.24151/2409-1073-2022-3-80-87.

Леонтьев А. Н. О некоторых перспективных проблемах советской психологии // Вопросы психологии. 1967. № 6.

Лидерство в контексте компетентностного подхода / Е. А. Кедярова, И. А. Конопак, Н. И. Чернецкая, Е. А. Сукнева // Известия Иркутского государственного университета. Серия Психология. 2025. Т. 53. С. 59-70. DOI: 10.26516/2304-1226.2025.53.59.

Макарова Е.А. Компетентность личности // Вестник Шадринского государственного педагогического университета. 2020. № 1 (45). С. 54-57.

Слинкова О.К. Деловое общение и кросс-культурные коммуникации : учебное пособие / О.К. Слинкова. Москва : КНОРУС. 2022. – 164 с.

Современный словарь иностранных слов: Ок. 20 000 слов. М.: Рус. яз., 1992. – \740 с.

Спенсер-мл. Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе. Пер. с англ. М: НРРО, 2005. – 384 с.

Argyle, M. (1972), *Social Interaction*, Routledge & Kegan Paul, 504 p.

Drucker, P.F. (2020), *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business, 224 p.

Hargreaves, A. & Fullan, M. (2015), *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*, Teachers College Press, 220 p.

Katz, R.L. (1974), “Skills of an Effective Administrator”, *Harvard Business Review*, September-October, Vol. 52, pp. 90-102.

Lipman-Blumen, J. (2000), *Connective Leadership: Managing in a Changing World*, New York, Oxford University Press, 405 p.

McClelland, D. C. (1987), *Human Motivation*, CUP Archive, 663 p.

Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990), “Emotional intelligence”, *Imagination, Cognition, and Personality*, 9 (3), pp. 185-211.

Slinkova, O.K. et al. (2022), “The issue of emotional intelligence in the context of vocational guidance of students”, *Revista on line de Política e Gestão Educacional, Araraquara*, Vol. 26, 2, e022055. DOI: 10.22633/rpge.v26iesp.2.16551. ISSN: 1519-9029.

Zubir, A. & Ahmad, A. (2026), “Leadership competencies: a global bibliometric analysis (1960–2025)”, *Discover Sustainability*, Vol. 7, DOI: 10.1007/s43621-026-02809-6, URL: file:///C:/Users/User/Desktop/s43621-026-02809-6.pdf (дата обращения: 26.06.2026)

References

Argyle, M. (1972), *Social Interaction*, Routledge & Kegan Paul, 504 p.

Dinorshoeva, Z.M. (2026), “The main ideas of Michel Foucault’s concept of power”, *Scientific notes, Series of social and humanitarian sciences*, 1 (9), pp. 119-127. (in Russ.).

Drucker, P.F. (2020), *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business, 224 p.

Ginsky, A. V. (2026), “Evolution of models of power: historical and philosophical typology, logical and epistemological analysis and applied conclusions for military-political work”, *Humanitarian Bulletin of the Military Academy of the Strategic Missile Forces*, 1 (43), pp. 116-125. (in Russ.).

Goleman, D. *Emotional intelligence*, lane from English A. P. Isaeva, M., ACT, ACT MOSCOW; Vladimir, VKT, 2009, 478 p.

Hargreaves, A. & Fullan, M. (2015), *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*, Teachers College Press, 220 p.

Ignatiev, V.P. et al. (2022), “Competence Approach: Problems and Solutions”, *Teacher of*

the 21st century, 2, part 1, pp. 34–45. DOI: 10.31862/2073-9613-2022-2-34-45. (in Russ.).

Katz, R.L. (1974), “Skills of an Effective Administrator”, *Harvard Business Review*, September-October, Vol. 52, pp. 90-102.

Kedyarova, E.A. et al. (2025), “Leadership within the Framework of Competence-Based Approach”, *The Bulletin of Irkutsk State University. Series Psychology*, Vol. 53, pp. 59-70. DOI: 10.26516/2304-1226.2025.53.59 (in Russ.).

Klock, K. & Goldsmith, J. *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*, translated from English edited by Yu. N. Kapturovsky, St. Petersburg, Piter, 2004, 368 p. ISBN 5-94723-592-7. (In Russ.).

Korepanova, N.V. (2008), “Competence-based approach as a basis for designing educational standards for higher professional education”, *Scientific notes, Series Psychology. Pedagogy*, Vol. 1, 1-2, pp. 70-73. (In Russ.).

Kornyukhov, D. V. (2022), “Leadership as a philosophical category: approaches and definitions”, *Economic and Social Research*, 3 (35), pp. 80-87, DOI: 10.24151/2409-1073-2022-3-80-87. (In Russ.).

Leontiev, A. N. (1967), “On some promising problems of Soviet psychology”, *Questions of Psychology*, 6. (in Russ.).

Lipman-Blumen, J. (2000), *Connective Leadership: Managing in a Changing World*, New York, Oxford University Press, 405 p.

Makarova, E.A. (2020), “Personal competence”, *Bulletin of Shadrinsk State Pedagogical University*, 1 (45), pp. 54-57. (in Russ.).

McClelland, D. C. (1987), *Human Motivation*, CUP Archive, 663 p.

Modern dictionary of foreign words (1992), Ok. 20,000 words, M., Rus. lang., 740 p. (in Russ.).

Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990), “Emotional intelligence”, *Imagination, Cognition, and Personality*, 9 (3), pp. 185-211.

Slinkova, O.K. et al. (2022), “The issue of emotional intelligence in the context of vocational

guidance of students”, *Revista on line de Política e Gestão Educacional, Araraquara*, Vol. 26, 2, e022055. DOI: 10.22633/rpge.v26iesp.2.16551. ISSN: 1519-9029.

Slinkova, O.K. (2022), *Business communication and cross-cultural communications*, a study guide, Moscow, KNORUS, 164 p. (in Russ.).

Spencer Jr., L. M. & Spencer, S. M. (2005), *Competencies at Work*, Translated from English, Moscow, HIPPO, 384 p.

Zotov, V.V. (2017), “Competences and professionally important qualities: the correlation of notions and the field of applicability in education, professional environment and state service”, *Tambov University Review, Series Social Sciences*, Vol. 3, no. 2 (10), pp. 28-33. (In Russ.).

Zubenko, N.S. & Minina, V.M. (2024), “Transformation of concepts of organizational leadership in the context of social changes”, *Bulletin of St. Petersburg University, Sociology*, Vol. 17, 4, pp. 420-437. EDN QNOHVG.

Zubir, A. & Ahmad, A. (2026), “Leadership competencies: a global bibliometric analysis (1960–2025)”, *Discover Sustainability*, vol. 7, DOI: 10.1007/s43621-026-02809-6 [Online], available at: file:///C:/Users/User/Desktop/s43621-026-02809-6.pdf (Accessed 26 June 2026).

Данные об авторах

Слинков Анатолий Михайлович, кандидат экономических наук, доцент, руководитель научных проектов

Слинкова Ольга Константиновна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса

Information about the authors

Anatolii M. Slinkov, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of Scientific Projects

Olga K. Slinkova, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of International Tourism and Hotel Business