

УДК 159.9

ГРНТИ 15.81.29

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ С УЧЁТОМ ЭТАПОВ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

©2025 г. Н.Н. Демиденко*, С.С. Константинова**

** Доктор психологических наук, профессор кафедры «Психология труда и клиническая психология», ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь, Россия
e-mail: nndem@list.ru*

*** Аспирант 1 года обучения, преподаватель кафедры «Психология труда и клиническая психология», ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь, Россия
e-mail: konstsv98@mail.ru*

В статье представлен обзор моделей управленческих компетенций зарубежных и отечественных авторов. Разработана авторская модель управленческих компетенций предпринимателя, необходимых для эффективного выполнения производственных задач на различных этапах формирования команды. Данная модель систематизирует и интегрирует управленческие компетенции в пространство профессиональной деятельности предпринимателя, что способствует более глубокому пониманию компетентностной основы управленческой деятельности субъекта данного вида труда, обеспечивающей положительный результат в формировании команды. Актуальность данной темы обусловлена растущими требованиями к предпринимателям в условиях динамичной рыночной среды, где эффективное управление командами становится одним из факторов успеха. В настоящее время существует недостаток исследований, посвященных анализу управленческих компетенций, необходимых предпринимателю для формирования и эффективной работы команды. В статье анализируются модели управленческих компетенций, предложенные как зарубежными, так и отечественными исследователями, а выделенные управленческие компетенции рассматриваются с точки зрения их применения на разных этапах командообразования (по Б.В. Такмену, Дж. Каттенбаху и Д. Смиту): формирование, бурление, нормирование, функционирование, перемена или расставание. В настоящем исследовании основное внимание уделяется

управленческим компетенциям предпринимателя, необходимым для эффективного выполнения производственных задач на каждом из рассмотренных этапов. Предприниматель должен обладать управленческими компетенциями, необходимыми для повышения эффективности командной работы, что способствует достижению стратегических целей организаций. Авторская модель управленческих компетенций предпринимателя на разных этапах командообразования открывает новые перспективы для дальнейших исследований в психологии труда, так как может служить основой для разработки программ эмпирических, экспериментальных исследований, направленных на проверку теоретических предположений о взаимосвязи между управленческими компетенциями и результатами командной деятельности.

Ключевые слова: предприниматель, предпринимательские компетенции, управленческие компетенции, модель управленческих компетенций, командообразование.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Современные предприниматели сталкиваются со множеством препятствий, требующих не только профессиональных знаний, но и способности эффективно управлять командой, которая играет ключевую роль в достижении стратегических целей организации. Так как предприниматель — это человек, который способен изобрести новый вид деятельности и организовать его как принципиально новую предпринимательскую схему, то к компетенциям предпринимателя предъявляются особые требования (Никитина, Корундов, Яшин, Опарин, 2020).

Вопрос управленческих компетенций в контексте предпринимательства является актуальной темой для исследований в области психологии труда, поскольку они играют ключевую роль в обеспечении успешной деятельности предпринимателя. Проблеме моделирования управленческих компетенций уделяется значительное внимание как зарубежными, так и отечественными учеными. Одни авторы, такие как Р. Бояцис, Л. Спенсер и С. Спенсер, Е.И. Кудрявцева, акцентируют внимание на эффективности управления, в то время как другие, например, Р. Ломбардо и М. Эйчингер, исследуют самостоятельность компетенций или рассматривают компетенции во взаимосвязи с другими феноменами (Д. Бартрам). Многообразие подходов к моделированию

подчеркивает сложность и многогранность данного вопроса. Тем не менее, наблюдается недостаток исследований, посвященных комплексному изучению и разработке моделей управленческих компетенций предпринимателя непосредственно в процессе командообразования. Этот аспект подчеркивает необходимость дальнейших исследований для углубленного понимания сущности и систематизации управленческих компетенций субъекта предпринимательской деятельности.

В структуре ключевых навыков предпринимателя, представленной в диссертационном исследовании Р.Н. Ворониной, управленческие компетенции входят в компетентность в предметной области, что подчеркивает их значимость как неотъемлемого элемента успешной предпринимательской деятельности (Воронина, 2020).

В исследовании, проведенном О.Н. Олейниковой, Ю.Н. Рединой и А.О. Викторовой, акцентируется внимание на том, что управленческие навыки и компетенции являются важнейшими компонентами структуры профессионального образования и подготовки в сфере предпринимательства (Олейникова, Редина, Викторова, 2024). Таким образом, подтверждается вывод о значимости управленческих умений для успешного выполнения предпринимательской деятельности. Следовательно, формирование и развитие управленческих компетенций представляет собой ключевой фактор, способствующий эффективной предпринимательской деятельности и обеспечивающий конкурентные преимущества в условиях динамичного рынка.

Проанализируем существующие модели управленческих компетенций с целью выявления ключевых управленческих навыков, необходимых предпринимателю в процессе командообразования.

Многообразие трактовок понятия «управленческие компетенции» затрудняют выявление и структурирование адекватных компетенций. Например, управленческая компетенция может быть представлена в виде интегрального качества субъекта управления, включающая в себя компоненты, необходимые для эффективного

выполнения управленческой деятельности мотивационно-ценностного, мировоззренческого, когнитивного и коммуникативного характера (Скораева, Лыжин, Тарасюк, 2021). В.Г. Иванов предлагает следующее определение управленческих компетенций, акцентируя внимание на результативности деятельности: «управленческая компетенция представляет собой личное или профессиональное качество, навык или модель поведения, обладание которыми содействует успешному решению конкретной управленческой задачи и достижению высоких результатов» (Иванов, 2013, с. 150). Отметим, что данное определение подчеркивает важность управленческих компетенций как факторов, способствующих эффективному решению управленческих задач и достижению высоких результатов в профессиональной деятельности.

Что касается феномена модели компетенций, то это структурированный набор необходимых компетенций и индикаторов поведения, которые должны проявляться в определённых ситуациях и временных контекстах, что обеспечивает успешное выполнение функций сотрудником в конкретной организации (Бережнов, Ширяева, 2024). Опираясь на данное понимание модели компетенций, а также на определение управленческих компетенций, предложенным В.Г. Ивановым, под моделью управленческих компетенций мы будем понимать систему личных и профессиональных качеств, навыков и моделей поведения, которые необходимы для успешного решения управленческих задач и достижения высоких результатов трудовой деятельности. Анализ научного материала позволяет систематизировать данные и выделить основные базовые модели управленческих компетенций, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Модели управленческих компетенций, разработанные в отечественной и зарубежной психологии

Название модели/Автор	Выявленные и заявленные управленческие компетенции
Модель компетенций эффективного руководителя (Р. Бояцис)	Нацеленность на эффективность, проактивность, применение концепций в диагностических целях, стремление к влиянию, уверенность в себе, навыки презентаций и самопрезентаций, логическое мышление, концептуализация и формализация, применение социального влияния, доброжелательное отношение, управление группой,

Название модели/Автор	Выявленные и заявленные управленческие компетенции
	ориентация на отношения, стремление к развитию других, одностороннее осуществление контроля, адекватная самооценка, непредсказуемость, объективность восприятия, самоконтроль, эмоциональная стойкость и адаптивные качества
Модель компетенций Л. Спенсер и С. Спенсер	Оказание влияния и воздействие, ориентация на достижения, способность к аналитическому и концептуальному мышлению, поиск информации, уверенность в собственных силах, инициативность, настойчивость/директивность, лидерство в команде, понимание структуры и задач компании, развитие других, сотрудничество и командная работа, построение и понимание межличностных взаимодействий
Модель управленческих компетенций Ланкастера	Базовые знания и информированность: владение базовой информацией, релевантные профессиональные знания; Специфические навыки: восприятие событий, аналитические способности, эмоциональная устойчивость, социальные компетенции, проактивность; Метакомпетенции: психологическая гибкость, креативность, баланс между обучением и практическим применением знаний, самопознание
Модель «6Q» (Р. Ломбардо и М. Эйчингер)	Интеллектуальный уровень, операционные возможности, мотивационные компетенции, опыт, взаимодействие и способности к обучению
«Большая восьмерка» (Д. Бартрам)	Лидерство и принятие решений, креативность и концептуальное мышление, анализ и интерпретация информации, интерактивное взаимодействие и навыки презентации, способность к адаптации и преодолению, организаторские способности и руководство, предпринимательство и результативность, поддержка и организация совместной работы
Модель управленческих компетенций (О. Сырых)	Лидерство (определение целей и стиля руководства, навыки принятия решений), ответственность (готовность брать на себя и выполнять обязательства, соблюдение соглашений, решение проблем), вовлечённость (стратегия организации, командное взаимодействие, стандарты и технологии), управление собой (уверенность в себе, психологическая гибкость, навыки планирования), развитие персонала (организация и проведение встреч, осуществление обратной связи, управление группами), ориентация на результат (инициирование изменений, анализ данных, настойчивость), навыки ведения переговоров (убеждение и аргументация, коммуникативные навыки, клиентоориентированность)
Обобщенная модель управленческих компетенций (Е.И. Кудрявцева)	Кластеры управленческих компетенций: базовый функциональный (работа с документами, профессиональные знания), когнитивный (способность ясно излагать свои мысли, собирать и анализировать информацию), коммуникативный (построение отношений, поддержка), регулятивный (решительность, ответственность, самообладание), проактивный (готовность к действию) и интенциональный (стремление к обучению и развитию)

Теоретический анализ показал существование разнообразных подходов к моделированию управленческих компетенций. Опираясь на имеющиеся научные подходы, авторы разрабатывают модели эффективно работающих сотрудников с различным профессиональным функционалом и статусом. Так, Р. Бояцис (Бояцис, 2008) представил модель эффективного руководителя, в которой описал 19 компетенций менеджера. Данная модель включает следующие кластеры:

- кластер управления целями и действиями, который акцентирует внимание на способности устанавливать и достигать стратегические цели,
- кластер лидерства подчеркивает важность лидерских качеств и умений, необходимых для вдохновения и мотивации команды,
- кластер руководства подчиненными рассматривает аспекты управления и координации работы команды,
- кластер управления человеческими ресурсами акцентирует внимание на эффективном взаимодействии с сотрудниками и их развитии,
- кластер «фокус на других» подчеркивает важность ориентации на потребности и интересы других людей,
- кластер специализированных знаний акцентирует внимание на необходимости наличия профессиональных знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения управленческих задач.

Л. Спенсер и С. Спенсер представили модель компетенций, сгруппировав их в следующие кластеры: достижение и действие, помощь и обслуживание других, воздействие и оказание влияния, менеджерские компетенции, когнитивные компетенции, личная эффективность (Spencer, L.M., Spencer, S.M., 1993). Данная модель стала фундаментом для создания многочисленных практических программ и систем оценки компетенций сотрудников организаций. Современные исследования демонстрируют, что принципы, заложенные в модели Спенсеров, успешно интегрируются в новые подходы к развитию управленческих и профессиональных компетенций (Ноакк, Костина, Ларин, Знаменская, 2020).

Модель управленческих компетенций Ланкастера (разработана Д. Бургойне и Р. Стьюордом) акцентирует внимание на интеграции личностных и профессиональных качеств, необходимых для эффективного управления (Burgoyne, Stuart, 2005).

Р. Ломбардо и М. Эйчингер предложили свою модель ключевых управленческих компетенций «6Q», где каждый элемент функционирует как самостоятельный фокус

внимания, необходимый для предотвращения управленческой стагнации и эффективного взаимодействия между знаниями, требованиями ситуаций и реальным поведением руководителя (Eichinger, Lombardo, 2004).

Д. Бартрам разработал модель управленческих компетенций «Большая восьмерка», описываемую через парные компетенции, которые оцениваются во взаимосвязи (Bartram, 2005).

Модель управленческих компетенций О. Сырых, выделяющая семь ключевых кластеров, представляет собой комплексный подход к эффективному управлению, охватывающий такие важные аспекты, как лидерство, ответственность, вовлечённость, менеджмент, развитие персонала, ориентация на результат и навыки ведения переговоров. Эта структура способствует систематизации и развитию необходимых компетенций, что, в свою очередь, повышает эффективность управленческой деятельности и способствует достижению стратегических целей организаций (Сырых, 2025).

Обобщенная модель управленческих компетенций, разработанная Е.И. Кудрявцевой, представляет собой структурированный подход к формированию необходимых навыков и качеств для эффективного управления. Включение шести ключевых кластеров: базового функционального, коммуникативного, регулятивного, когнитивного, проактивного и интенционального позволяет создать комплексный подход к формированию управленческих компетенций (Кудрявцева, 2015).

Многообразие управленческих компетенций, входящих в модели, указывает на отсутствие единой системы во взглядах и научных представлениях, что подчеркивает возможность многообразия и вариабельность итогов научного моделирования. Поэтому отдельные, не входящие в модели, управленческие компетенции, исследуемые современными учеными, могут также рассматриваться как ключевые компоненты модели управленческих компетенций предпринимателя.

Авторы С. Коржова, Т.Ю. Стукен и Т.А. Лапина в своей статье проводят исследование уровня развития таких управленческих компетенций, как комплексное многоуровневое решение проблем, критическое мышление, креативность, управление персоналом, сотрудничество, эмоциональный интеллект, принятие решений и суждение, клиентоориентированность, навыки ведения переговоров, когнитивная гибкость и эффективные стратегии поиска работы (Коржова, Стукен, Лапина, 2021). С нашей точки зрения, эти актуальные навыки и указанные компетенции могут быть успешно интегрированы в структуру управленческих компетенций разрабатываемой модели.

В своем исследовании Р.Р. Рузикулов выделил восемь ключевых компонентов оценки управленческих компетенций и расположил их по степени значимости: лидерский, организаторский и коммуникативный, интеллектуальный, информационный, аналитический компоненты, целеустремленность, самоактуализация и эмоциональная устойчивость (Рузикулов, 2022). Другое исследование подтверждает значимость развития лидерских качеств будущих менеджеров и предпринимателей как компонента управленческих компетенций (Александрова, Карягин, Шерайзина, 2020). Эти значимые характеристики, влияющие на управленческий потенциал, безусловно, также должны быть интегрированы в модель управленческих компетенций предпринимателя.

Теоретический анализ управленческих компетенций выявил ключевые из них: лидерство, командная работа, аналитическое и концептуальное мышление, уверенность в себе, коммуникация и некоторые другие, которые наиболее часто встречаются в представленных моделях. Эти компетенции выступают предметом нашего исследования в контексте изучения предпринимателя как субъекта труда в деле командообразования как вектора его управленческой деятельности.

АВТОРСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ С УЧЁТОМ ЭТАПОВ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

В психологии под командообразованием понимается «процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе,

позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации» (Трифорова, 2021, с. 10). Поскольку команда представляет собой независимое самоуправляемое объединение профессионалов, способных быстро и качественно решать поставленные перед ними задачи, предприниматель должен выступать не только в роли административного руководителя, но и в качестве лидера, способного вдохновлять и направлять команду (Юрлова, Кукушкина, 2022).

С.В. Петров на основании анализа литературных источников выделил следующие ключевые принципы, способствующие эффективному формированию команд в предпринимательских структурах: приоритет главной цели организации, назначение компетентного лидера, подбор квалифицированных членов команды и внедрение инноваций, учет специфики деятельности и необходимость адаптации методов управления человеческими ресурсами к уникальным условиям каждой компании (Петров, 2024).

Для построения модели управленческих компетенций предпринимателя в контексте командообразования был использован подход, предложенный Б.В. Такменом, Дж. Каттенбахом и Д. Смитом, который акцентирует внимание на роли лидера, то есть предпринимателя, в процессе формирования команды. В данной концепции выделяются следующие этапы командообразования: формирование, бурление, нормирование, функционирование и перемена или расставание (Карякин, 2003).

На основе теоретического анализа существующих моделей управленческих компетенций и задач, стоящих перед предпринимателем на каждом этапе формирования команды (Павлова, 2025), нами была разработана модель управленческих компетенций предпринимателя (таблица 2). В данной модели осуществлена систематизация и интеграция управленческих компетенций, учитывая специфику задач, с которыми сталкивается предприниматель в процессе командообразования. Данная модель в этом отношении обладает новизной и способствует более глубокому пониманию, осмыслению

возможности эффективно развивать систему указанных компетенций для повышения эффективности практики предпринимательства в заданном контексте.

Таблица 2

Авторская модель управленческих компетенций предпринимателя с учётом этапов командообразования

Задачи предпринимателя	Управленческие компетенции	Описание компетенций
1. Этап командообразования: формирование		
Профессиональный отбор и подбор сотрудников	Аналитическое мышление	Способность анализировать информацию и принимать обоснованные решения, что помогает принимать обоснованные решения
	Навыки ведения переговоров	Умение вести переговоры и достигать взаимовыгодных соглашений
	Построение отношений	Умение устанавливать и поддерживать профессиональные связи с коллегами и партнерами
Создание комфортной обстановки и условий для общения	Коммуникация, построение отношений	Эффективное взаимодействие и обмен информацией между предпринимателем и членами команды
	Лидерство, командное лидерство	Способность брать на себя ответственность за результаты работы других людей, умение мотивировать сотрудников и координировать их действия для достижения поставленных целей.
	Проактивность	Способности осознавать потенциальные проблемы, предвидеть события, проявлять инициативу и брать на себя ответственность за свои решения
Прояснение целей, ролей и порядка работы	Мотивация	Нацеливание других людей на удержание задачи в их фокусе внимания
	Уверенность в себе	Демонстрация уверенности для вдохновения других
	Управление групповыми процессами	Формирование идентичности групп и людей в них. Формирование общих целей и задач. Распределение ролей в группе. Создание способов совместной работы и содействие командной работе
2. Этап командообразования: бурление		
Сглаживание конфликтов, поиск точек соприкосновения	Концептуальное мышление	Понимание ситуации или проблемы путем объединения отдельных аспектов и их взаимосвязей для формирования целостное представления
	Навыки переговоров	Концентрация внимание на целях обсуждения, использование тезисов, аргументов и доказательств, подтверждающих представленную точку зрения, а также умение адаптировать коммуникацию в соответствии с особенностями собеседника.
	Решение проблем	Анализ проблемной ситуации, выявление оптимальных стратегий для ее разрешения и формулирование проблемы в виде конкретной задачи

Задачи предпринимателя	Управленческие компетенции	Описание компетенций
	Эмоциональная устойчивость	Способность сохранять спокойствие и адекватно реагировать на стрессовые ситуации.
	Межличностное понимание	Способность внимательно слушать и понимать мысли и чувства других
3. Этап командообразования: нормирование		
Разработка новых правил и норм поведения, способствующих эффективной работе команды	Аналитическое мышление	Способность анализировать информацию и принимать обоснованные решения, что помогает в формулировании задач группы
	Понимание компании	Способность понимать расстановку сил в своей компании, умение прогнозировать влияние различных факторов на эффективность компании
	Ответственность	Готовность нести ответственность за собственные действия, соблюдение принятых обязательств
	Принятие решений	Способность осуществлять рациональное принятие решений, опираясь на эмпирические данные, фактическую информацию и интуитивное восприятие, а также выбирать адекватные стратегии для реализации принятых решений
	Управление групповым процессом	Формирование групповой идентичности, установление общих целей, распределение ролей и создание эффективных методов совместной деятельности
4. Этап командообразования: функционирование		
Оценка эффективности команды	Объективность восприятия	Способность воспринимать ситуацию без предвзятости и искажений, основываясь на фактических данных
Обеспечение обратной связи, поддержка и развитие команды	Ориентация на достижение и результат	Стремление к соблюдению высоких стандартов качества и эффективности в профессиональной деятельности
	Командная работа	Умение и стремление сотрудничать с другими, применять разнообразные навыки для достижения общих целей, а также совместно принимать решения в команде
	Развитие других	Гибкая реакция на индивидуальные потребности и вера в потенциал тех, с кем работает
Корректировка методов работы команды (при необходимости)	Гибкость	Готовность к инновационным методам выполнения задач, стремление к адаптации и модификации существующих рабочих процессов, а также применение разнообразных стратегий и моделей поведения
	Адаптация/преодоление	Способность к адаптации к изменяющимся условиям труда, принятие и поддержка изменений, готовность к использованию новых возможностей, возникающих в результате этих изменений
	Ориентация на	Способность достигать поставленных целей,

Задачи предпринимателя	Управленческие компетенции	Описание компетенций
	результат	фокусироваться на результатах работы команды и инициировать изменения, способствующие повышению эффективности как сотрудников, так и организации в целом.
5. Этап командообразования: перемена или расставание		
Подведение итогов	Анализ информации	Способность воспринимать и интерпретировать информацию, делать выводы на ее основе, разделение сложных задач на более простые элементы, формирование заключений, опираясь на имеющиеся данные.

В авторской модели управленческих компетенций предпринимателя, разработанной для различных этапов командообразования, выбор компетенций обоснован специфическими задачами, стоящими перед предпринимателем на каждом из этапов. На первом этапе, формирование, основное внимание уделяется профессиональному отбору и подбору сотрудников, установлению эффективных коммуникаций и распределению ролей в команде. Аналитическое мышление и навыки ведения переговоров играют важную роль в принятии обоснованных решений и установлении взаимовыгодных соглашений, что способствует гармоничной коммуникации внутри группы. На этапе бурления важны концептуальное мышление и навыки ведения переговоров, позволяющие сглаживать конфликты и находить точки соприкосновения. На этапе нормирования акцент на аналитическом мышлении и ответственности помогает разработать новые правила и нормы поведения, способствующие эффективной работе команды. Этап функционирования требует объективности и ориентации на результат, что позволяет оценивать эффективность команды и корректировать методы работы. На этапе перемен или расставания навыки анализа информации играют ключевую роль в подведении итогов, как необходимой задачи для оценки достигнутых результатов, анализа процессов и формирования выводов.

Командообразование в предпринимательской деятельности требует от руководителя не только технических знаний, но и широкого спектра управленческих навыков, которые способствуют созданию эффективной и сплоченной команды.

Ключевыми аспектами в процессе командообразования являются лидерство и аналитическое мышление, необходимое для принятия обоснованных решений, а также навыки ведения переговоров и эффективной коммуникации, играющие важную роль в установлении доверительных отношений и гармонизации взаимодействия внутри команды. Проактивность и гибкость в подходах к решению задач позволяют предпринимателю адаптироваться к изменяющимся условиям и предвидеть потенциальные проблемы. Эмоциональная устойчивость и межличностное понимание создают атмосферу доверия и взаимопонимания, что укрепляет командный дух. Ориентация на результат и объективность предпринимателя способствуют выявлению слабых мест и стремлению к высоким стандартам качества. Таким образом, модель управленческих компетенций предпринимателя на различных этапах командообразования подчеркивает важность формирования ключевых управленческих навыков, а также наличие определенных личных и профессиональных качеств для успешного формирования, функционирования и адаптации команды в условиях изменяющейся бизнес-среды.

Полученные результаты исследования управленческих компетенций предпринимателя на разных этапах командообразования согласуются с идеями концепции управленческого взаимодействия А.Л. Журавлева. По мнению учёного управленческое взаимодействие является основой эффективности и успешности бизнеса при наличии у предпринимателя таких ключевых навыков, как: лидерство, эмоциональный интеллект, управление конфликтами, умение выстраивать деловые коммуникации. Подчеркивается, что в вопросах управления персоналом предприниматель должен уметь мотивировать сотрудников, делегировать выполнение определённых задач, формировать организационную культуру, применять различные стили руководства в соответствии с ситуацией взаимодействия с сотрудниками (Журавлев, 2004). Авторская модель, представленная в статье, также подчеркивает, что успешное управление командой требует от предпринимателя развития психологических

компетенций в области управления персоналом, умения управлять собой и отношениями с подчинёнными на разных этапах командообразования

Обладание управленческими компетенциями является необходимым условием деятельности предпринимателей. Это подтверждают научные исследования В.П. Познякова, который выделял в качестве ключевых качеств успешного предпринимателя инициативность, лидерство и готовность к риску (Позняков, 2010). В авторской модели акцентируется внимание на важности лидерства и проактивности предпринимателя для успешного командообразования.

В совместном труде «Социальная психология российского предпринимательства. Концепция психологических отношений» А.Л. Журавлев и В.П. Позняков указывают на значимость межличностных отношений между предпринимателем и сотрудниками, в рамках которых важную роль играют доверие, взаимная ответственность и кооперация. С одной стороны, предприниматель является полноправным руководителем и отвечает за принятие управленческих решений, с другой, — он заботится о своих сотрудниках (Журавлев, Позняков, 2012). Данная особенность прослеживается и в разработанной нами модели, где предприниматель одновременно ориентирован на результат и формальное выполнение задач на каждом этапе развития команды, при этом учитывает потребности сотрудников и фокусируется на выстраивании отношений с командой и взаимодействия между подчинёнными.

Таким образом, авторская модель отражает актуальный запрос на систематизацию и интеграцию научных данных об управленческих компетенциях предпринимателя с учетом специфики задач командообразования, подчеркивает специфику и значимость управленческих компетенции на каждом этапе командообразования, что согласуется с идеями, представленными в концепции А.Л. Журавлева, в исследованиях личности предпринимателя В.П. Познякова, а также с научными взглядами ряда других исследователей.

ВЫВОДЫ

1. Авторская модель управленческих компетенций предпринимателя, разработана на основе научно обоснованных критериев закономерностей формирования команды, определения ключевых управленческих компетенций и их содержательной составляющей. Модель систематизирует и интегрирует управленческие компетенции в пространство профессиональной деятельности предпринимателя, что способствует более глубокому пониманию компетентностной основы управленческой деятельности субъекта данного вида труда, обеспечивающей положительный результат в формировании команды.
2. В ходе теоретико-методологического анализа выделены и включены в модель основные управленческие компетенции предпринимателя, которые выступают профессионально значимыми качествами личности субъекта предпринимательской деятельности. К ним отнесены: лидерство, аналитическое мышление, коммуникативные навыки, проактивность, гибкость и эмоциональная устойчивость, являющиеся важными для современной ситуации развития общества, производства, культуры, где работа в команде — актуальный тренд.
3. Модель управленческих компетенций предпринимателя открывает новые перспективы для исследований в области психологии труда, позволяя в заданном контексте анализировать специфические компетенции, необходимые предпринимателю для каждого этапа формирования команды. Складывается структурированное под задачу и логически выстроенное представление о возможных направлениях исследования новых факторов, влияющих на эффективность командной работы и общую продуктивность организаций.
4. В прикладном ключе результаты исследования могут быть использованы для разработки образовательных программ, тренингов и семинаров, направленных на развитие управленческих компетенций у будущих и действующих предпринимателей.

ЛИТЕРАТУРА

- Александрова М.В., Карягин С.Н., Шерайзина Р.М. Феномен лидерства как компонента управленческих компетенций // ЧиО. 2020. №1 (62). С. 94-98.
- Бережнов Г.В., Ширяева Ф.А. Методология управления по компетенциям как современный подход к управлению персоналом организации // Экономические системы. 2024. №4. С. 135-145. DOI:10.29030/2309-2076-2024-17-4-135-145
- Бояцис Р. Компетентный менеджер: модель эффективной работы: [перевод с английского] / Ричард Бояцис. Москва: НРРО, 2008. 340 с.
- Воронина Р.Н. Формирование предпринимательских компетенций студентов средствами организационно-педагогического проектирования образовательной среды вуза: дис. канд. пед. наук: 5.8.7. Методология и технология профессионального образования. Москва, 2023. 220 с. URL: <https://mgimo.ru/upload/diss/2022/voronina-r-n-diss.pdf> (дата обращения: 05.02.2025).
- Журавлев А.Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы). М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004. 476 с.
- Журавлев А.Л., Позняков В.П. Социальная психология российского предпринимательства: концепция психологических отношений / Отв. ред. А.Л. Журавлев, Е. А. Сергиенко. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2012. 480 с.
- Иванов В.Г., Ирисметова И.И., Ирисметов А.И. Роль дополнительного профессионального образования в формировании управленческих компетенций // Вестник Казанского технологического университета. 2013. Т. 16. № 16. С. 149-152.
- Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики / Иван. гос. энерг. ун-т. Иваново, 2003. 136 с.
- Коржова О.С., Стуken Т.Ю., Лапина Т.А. К вопросу о развитии компетенций руководителей среднего звена в российских компаниях // Гуманитарный научный журнал. 2021. №1. С. 152-157. DOI: 10.24412/2078-9661-2021-1-022
- Кудрявцева Е.И. Управленческий потенциал персонала: функции против институций. Монография. СПб.: Социально-гуманитарное знание, 2015. 196 с.
- Никитина Н.Ю., Корунов С.М., Яшин А.А., Опарин И.Д. Предпринимательство: учебное пособие / под общ. ред. Н.Ю. Никитиной. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2020. 256 с.
- Ноакк Н.В., Костина Т.А., Ларин С.Н., Знаменская А.Н. Анализ динамики востребованности компетенций руководителей среднего звена управления //

Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. №4-3. С. 60-76. DOI: 10.24411/2500-1000-2020-10397

Олейникова О.Н., Редина Ю.Н., Викторова А.О. Предпринимательские компетенции в профессиональном образовании и обучении: зарубежный опыт // Профессиональное образование и рынок труда. 2024 Т. 12 № 2. С. 79-94. DOI: 10.52944/PORT.2024.57.2.005

Павлова М. Этапы формирования команды // www.hocktraining.com: [сайт]. URL: <https://www.hocktraining.com/blog/etapy-formirovaniya-komand> (дата обращения: 05.02.2025).

Петров С.В. Особенности командообразования в предпринимательских структурах // Международный научно-исследовательский журнал. 2024. №4 (142). С. 142-130. DOI: 10.23670/IRJ.2024.142.130

Позняков В.П. Программы и методики социально-психологического исследования российских предпринимателей. М.: Изд-во МосГУ, 2010. 188 с.

Рузикулов Р.Р. Компоненты оценки управленческих компетенций руководителя // МНИЖ. 2022. №2-3 (116). С. 33-36. DOI: 10.23670/IRJ.2022.116.2.074

Скоряева Е.А., Лыжин А.И., Тарасюк О.В. Современные подходы к определению структуры управленческих компетенций руководящего персонала // Высшее образование сегодня. 2021. №1. С. 11-18. DOI: 10.25586/RNU.HET.21.01.P.11

Сырых О. Модель управленческих компетенций с уровнями и шкалой оценки // <https://hrtime.ru>: [сайт]. URL: <https://hrtime.ru/material/model-upravlencheskikh-kompetentsiy-s-urovniami-i-shkaloy-otsenki-28839/> (дата обращения: 04.02.2025).

Трифонов С.А. Теория и практика командной работы: учебно-методическое пособие. Ярославль: ЯрГУ, 2021. 40 с.

Юрьева О.В., Кукушкина О.Ю., Михайлов Ф.Б., Насретдинова К.Р. Командообразование: учебно-методическое пособие. Издательство: Казань, 2022. 80 с.

Bartram D. The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation // Journal of Applied. 2005.Vol.90. No.6. DOI: 037/0021-9010.90.6.1185

Burgoyne J.G., Stuart R. The Nature, Use and Acquisition of Managerial Skills and Other Attributes', Personnel Review. 1976, 5(4). Pp. 19–29.

Eichinger R.W., Lombardo M.M. The 6 Qs of Leadership — A blueprint for enduring success at the top. Minneapolis: Lominger Limited., 2004.

Spencer L.M., Spencer S.M. Competence at Work: Models for Superior Performance, John Wiley & Sons, Inc. 1993.

THE MODEL OF MANAGERIAL COMPETENCIES OF AN ENTREPRENEUR, TAKING INTO ACCOUNT THE STAGES OF TEAM BUILDING

© 2025 N.N. Demidenko*, S.S. Konstantinova**

** Doctor of Psychological Sciences, Professor of the Department of Occupational Psychology
and Clinical Psychology, Tver State University, Tver, Russia
e-mail: nndem@list.ru*

*** 1-year postgraduate student, lecturer at the Department of Occupational Psychology and
Clinical Psychology, Tver State University, Tver, Russia
e-mail: konstsv98@mail.ru*

The article provides an overview of the models of managerial competencies of foreign and domestic authors. The author's model of the entrepreneur's managerial competencies has been developed, which are necessary for the effective performance of production tasks at various stages of team formation. This model systematizes and integrates managerial competencies into the space of an entrepreneur's professional activity, which contributes to a deeper understanding of the competence basis of the managerial activity of the subject of this type of work, which ensures a positive result in the formation of a team. The relevance of this topic is due to the growing demands on entrepreneurs in a dynamic market environment, where effective team management is becoming one of the success factors. Currently, there is a lack of research devoted to the analysis of managerial competencies necessary for an entrepreneur to form and effectively work a team. The article analyzes the models of managerial competencies proposed by both foreign and domestic researchers, and the highlighted managerial competencies are considered from the point of view of their application at different stages of team building (according to B.V. Takmen, J. Kattenbach and D. Smith): formation, seething, rationing, functioning, change or separation. The present study focuses on the managerial competencies of an entrepreneur necessary for the effective performance of production tasks at each of the considered stages. An entrepreneur must possess the managerial competencies necessary to increase the effectiveness of teamwork, which contributes to achieving the strategic goals of organizations. The author's model of managerial competencies of an entrepreneur at different stages of team building opens up new prospects for further research in labor psychology, as it can serve as a basis for developing programs of empirical, experimental research aimed at

verifying theoretical assumptions about the relationship between managerial competencies and the results of teamwork.

Key words: entrepreneur, entrepreneurial competencies, managerial competencies, model of managerial competencies, team building.

REFERENCES

- Aleksandrova, M.V., Karyagin, S.N. & Sherajzina, R.M. (2020). Fenomen liderstva kak komponenta upravlencheskix kompetencij [The phenomenon of leadership as a component of managerial competencies]. *Chelovek i obrazovanie [Man and education]*, 1 (62). 94-98. (in Russian).
- Berezhnov, G.V. & Shiryaeva, F.A. (2024). Metodologiya upravleniya po kompetenciyam kak sovremennyj podxod k upravleniyu personalom organizacii [Competence management methodology as a modern approach to the personnel management of an organization]. *E'konomicheskie sistemy [Economic systems]*, 4, 135-145. (in Russian). DOI: 10.29030/2309-2076-2024-17-4-135-145
- Boyacis, R. (2008). *Kompetentnyj menedzher: model' e'ffektivnoj raboty': [perevod s anglijskogo] [Competent manager: a model of effective work: translated from English]*, Moskva: HIPPO. (in Russian).
- Voronina, R.N. (2022). Formirovanie predprinimatel'skix kompetencij studentov sredstvami organizacionno-pedagogicheskogo proektirovaniya obrazovatel'noj sredy` vuza [Formation of students' entrepreneurial competencies by means of organizational and pedagogical design of the educational environment of the university]. *Candidate's thesis*. Moscow. (in Russian).
- Zhuravlev, A.L. (2004) *Psihologiya upravlencheskogo vzaimodejstviya (teoreticheskie i prikladny'e problemy') [Psychology of managerial interaction (theoretical and applied problems)]*. Moscow: Publishing house «Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences». (in Russian).
- Zhuravlev, A.L., & Poznyakov, V.P. (2012). *Social'naya psihologiya rossijskogo predprinimatel'stva: koncepciya psihologicheskix otnoshenij [Social psychology of Russian entrepreneurship: the concept of psychological relations]*. Moscow: Publishing house «Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences». (in Russian).
- Ivanov, V.G., Irismetova, I.I. & Irismetov A.I. (2013). Rol' dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya v formirovanii upravlencheskix kompetencij [The role of additional professional education in the formation of managerial competencies]. *Vestnik Kazanskogo texnologicheskogo universiteta [Bulletin of Kazan Technological University]*. 16 (16). 149–152. (in Russian).

- Karyakin, A.M. (2003). *Komandnaya rabota: osnovy` teorii i praktiki [Teamwork: fundamentals of theory and practice]*. Ivan. gos. e`nerg. un-t. [Ivanovo State University of Energy] Ivanovo. (in Russian).
- Korzhova, O.S., Stuken, T.Yu. & Lapina, T.A. (2021). K voprosu o razvitiі kompetencij rukovoditelej srednego zvena v rossijskix kompaniyax [On the issue of developing the competencies of middle managers in Russian companies]. *Gumanitarny`j nauchny`j zhurnal [Humanitarian Scientific Journal]*. 1. 152-157. (in Russian). DOI: 10.24412/2078-9661-2021-1-022
- Kudryavceva, E.I. (2015). *Upravlencheskij potencial personala: funkcii protiv institucij. Monografiya [Managerial potential of personnel: functions versus institutions. Monograph]*, St. Petersburg: Socio-humanitarian knowledge. (in Russian).
- Nikitina, N.Yu., Korunov, S.M., Yashin, A.A., & Oparin, I. D. (2020). *Predprinimatel`stvo: uchebnoe posobie [Entrepreneurship: a textbook]*. Yekaterinburg: Ural Publishing House. University. (in Russian).
- Noakk, N.V., Kostina, T.A., Larin, S.N. & Znamenskaya, A.N. (2020). Analiz dinamiki vostrebovannosti kompetencij rukovoditelej srednego zvena upravleniya [Analysis of the dynamics of demand for competencies of middle management managers]. *Mezhdunarodny`j zhurnal humanitarny`x i estestvenny`h nauk [International Journal of Humanities and Natural Sciences]*. 4-3. 60-76. (in Russian). DOI: 10.24411/2500-1000-2020-10397
- Olejninkova, O.N., Redina, Yu.N. & Viktorova, A.O. (2024). Predprinimatel`skie kompetencii v professional`nom obrazovanii i obuchenii: zarubezhny`j opy`t [Entrepreneurial competencies in vocational education and training: foreign experience]. *Professional`noe obrazovanie i ry`nok truda [Vocational education and the labor market]*. 12. 2. 79–94. (in Russian). DOI: 10.52944/PORT.2024.57.2.005
- Pavlova M. E`tapy` formirovaniya komandy` [The stages of team formation]. [www.hocktraining.com](https://www.hocktraining.com/blog/etapy-formirovaniya-komand): URL: <https://www.hocktraining.com/blog/etapy-formirovaniya-komand> (date of request: 02/05/2025). (in Russian).
- Petrov, S.V. (2024). Osobennosti komandoobrazovaniya v predprinimatel`skix strukturah [Features of team building in business structures]. *Mezhdunarodny`j nauchno-issledovatel`skij zhurnal [International Scientific Research Journal]*. 4(142). 142-130. (in Russian). DOI: 10.23670/IRJ.2024.142.130
- Poznyakov, V.P. (2010). *Programmy i metodiki sotsialno-psikhologicheskogo issledovaniya rossiyskikh predprinimateley [Programs and methods of socio-psychological research of Russian entrepreneurs]*. Moscow: MosGU Publ. (in Russian).

- Ruzikulov, R.R. (2022). Komponenty` ocenki upravlencheskix kompetencij rukovoditelya [Components of assessment of managerial competencies of the head]. *Mezhdunarodny`j nauchno-issledovatel`skij zhurnal [International Scientific Research Journal]*. 2-3 (116). 33-36. (in Russian). DOI: 10.23670/IRJ.2022.116.2.074
- Skoraeva E.A., Ly`zhin A.I. & Tarasyuk O.V. (2021). Sovremennyy`e podxody` k opredeleniyu struktury` upravlencheskix kompetencij rukovodyashhego personala [Modern approaches to determining the structure of managerial competencies of senior staff]. *Vy`sshee obrazovanie segodnya [Higher Education Today]*. 1. 11-18. (in Russian). DOI: 10.25586/RNU.HET.21.01.P.11
- Sy`ry`x O. Model` upravlencheskix kompetencij s urovnyami i shkaloy ocenki [A model of managerial competencies with levels and an assessment scale. <https://hrtime.ru>: URL: <https://hrtime.ru/material/model-upravlencheskikh-kompetentsiy-s-urovniami-i-shkaloy-otsenki-28839/> (date of access: 04.02.2025). (in Russian).
- Trifonova, S.A. (2021). Teoriya i praktika komandnoj raboty`: uchebno-metodicheskoe posobie [Theory and practice of teamwork: an educational and methodical manual]. Yaroslavl: Yaroslav State University named after P. G. Demidov Publ. (in Russian).
- Yur`eva, O.V., Kukushkina, O.Yu., Mixajlov, F.B. & Nasretdinova, K.R. (2022). *Komandoobrazovanie: uchebno-metodicheskoe posobie [Team building: an educational-methodical manual]*. Kazan Publ. (in Russian).
- Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185–1203. DOI: 10.1037/0021-9010.90.6.1185
- Burgoyne, J.G. & R. Stuart. (1976). The Nature, Use and Acquisition of Managerial Skills and Other Attributes', *Personnel Review*. 5(4). 19–29. DOI: 10.1108/eb055318
- Eichinger, R.W.& Lombardo, M.M. (2004). *The 6 Qs of Leadership – A blueprint for enduring success at the top*. Minneapolis: Lominger Limited.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc.

The article was received: 11.05.2025. Published online: 07.10.2025.

Библиографическая ссылка на статью:

Демиденко Н.Н., Константинова С.С. Модель управленческих компетенций предпринимателя с учётом этапов командообразования // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2025. Т. 10. № 3. С. 76–97. DOI: 10.38098/ipran.opwp_2025_36_3_003

Demidenko, N.N., Konstantinova, S.S. (2025). Model' upravlencheskih kompetencij predprinimatelja s uchjotom jetapov komandoobrazovanija [The model of managerial competencies of an entrepreneur, taking into account the stages of team building]. Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya Truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor]. 10(3). 76–97. DOI: 10.38098/ipran.opwp_2025_36_3_003

Адрес ссылки <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document1147.pdf>