

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

А. Г. Комиссаров¹

РАНХиГС (Москва, Россия)

УДК: 005, 005.32

МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ И ОТБОР ВЫСШИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

Целью данной статьи является выявление наиболее востребованных для высших управленческих кадров компетенций, а также определение возможностей их оценки посредством открытых массовых кадровых конкурсов (ОМКК). В статье приводится обзор современных зарубежных исследований компетенций руководителей, а также литературы о подходах к оценке компетенций госслужащих: фокус исследователей всё в большей мере смещается на навыки и способности руководителя создавать ценность через осознанное взаимодействие с командой и заинтересованными сторонами. В основной части рассматриваются способы и подходы оценки компетенций кандидатов на высшие управленческие должности на примере конкурсного отбора «Лидеры России». Показано, что при прочих равных условиях лица, представляющие высшие управленческие кадры в крупных организациях, успешнее остальных групп проходили конкурсные испытания на разных этапах и с большей вероятностью оказывались победителями конкурса. Это свидетельствует о том, что процедуры и задания конкурса, скорее всего, способствовали достижению основной цели — отбора людей с компетенциями, соответствующими высшему управленческому составу. Базовые социально-демографические характеристики (пол и возраст) не были связаны с успешностью прохождения отбора. Делается вывод о том, что открытый конкурс с прозрачным способом оценки компетенций, использующий разные методики, позволяет, с одной стороны, отобрать перспективные управленческие кадры, с другой — обеспечивает инклюзивность при отборе на высшие должностные позиции. При этом важное значение имеют такие факторы, как корректность процедуры проведения всех этапов ОМКК, обеспечение достаточного качества и количества кандидатов на входе, тщательный подбор инструментария оценки компетенций.

Ключевые слова: компетенции, менеджмент, метакомпетенции, лидерские качества, лидерство.

Цитировать статью: Комиссаров, А. Г. (2023). Методология оценки компетенций и отбор высших управленческих кадров. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, 58(1), 63–85. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-58-1-4>.

¹ Комиссаров Алексей Геннадиевич — Генеральный директор АНО «Россия — страна возможностей», и.о. ректора РАНХиГС; e-mail: komissarov-ag@ranepa.ru, ORCID: 0000-0003-1816-5949.

A. G. Komissarov
RANEPA (Moscow, Russia)
JEL: M59, J24

COMPETENCIES' ASSESSMENT METHODOLOGY AND SENIOR MANAGERIAL PERSONNEL SELECTION

The objective of this article is to reveal the most demanded competencies for senior management personnel and to discuss the methods and approaches for assessing such competencies within the framework of Open Mass Personnel Contests (OMPC). The article provides an overview of modern research on competencies of business leaders, as well as literature on approaches to assessing the competencies of civil servants: the focus of researchers is increasingly shifting to the skills and abilities of a manager to create value through conscious interaction with the team and stakeholders. The paper presents the approaches to assessing competencies of candidates for senior management positions at the contest «Leaders of Russia». It is shown that, other things equal, persons representing senior management personnel in large organizations were more successful than other groups at different stages and were more likely to win the competition. This indicates that the procedures of the competition, most likely, contributed to the achievement of the main goal – the selection of people with competencies corresponding to the top management. Basic socio-demographic characteristics (gender and age) were not associated with the success of the selection process. The author concludes that an open competition with a transparent way of assessing competencies using different methods both allows to select promising managerial personnel and ensures inclusiveness in the selection for senior positions. At the same time, factors such as correct conducting of all stages of an OMPC, ensuring sufficient quality and quantity of candidates at the entrance, and careful selection of competency assessment tools are of great importance.

Keywords: competencies, management, meta-competencies, leadership skills, leadership.

To cite this document: Komissarov, A. G. (2023). Competencies' assessment methodology and senior managerial personnel selection. *Lomonosov Economics Journal*, 58(1), 63–85. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-58-1-4>.

Введение

За последние несколько десятилетий человеческий капитал был признан одним из основных факторов экономического роста. Неудивительно, что на разных уровнях управления и сферах (как государственной, так и частной) актуальность вопроса оценки и отбора подходящих кандидатов не теряет своей остроты.

Одним из наиболее сложных объектов исследований является отбор на высшие должностные позиции. Качества лидеров организаций играют значительную роль в результатах функционирования возглавляе-

мой ими структуры (Guenzel & Ulrike, 2020; Wang et al., 2016). Неудивительно, что способы организации системы отбора на высшие должности, которые бы способствовали попаданию на них «лучших» из кандидатов, разрабатываются в разных странах мира и на протяжении долгого времени (Комиссаров, 2022).

На практике вопрос о способе организации отбора лучших кадров на высшие управленческие позиции остается открытым. Одна из причин этого — необходимость решить (помимо технических вопросов) две задачи: определить, *что* оценивать (в частности, какие компетенции являются обязательными для управленцев высшего звена) и *как* оценивать.

Целями данной статьи является выявление наиболее востребованных для высших управленческих кадров компетенций, а также определение возможностей их оценки посредством открытых массовых кадровых конкурсов (ОМКК). Для этого используются данные, собранные в рамках экспертных интервью с представителями высших управленческих кадров России, а также со специалистами в области HR. Также рассматривается кейс конкурса «Лидеры России, включая анализ собранных в его рамках данных путем регрессионного анализа.

Модели компетенций

Общие модели управленческих компетенций

Одним из первых универсальных конструкторов управленческих компетенций стал *Leadership Architect*®, разработанный М. Ломбардо и Р. Айхингером на основе проводимых ими многолетних исследований (Lombardo, Eichinger, 2011). В библиотеке конструктора было 67 компетенций, которые распределялись по 6 факторам и 21 кластеру. Позднее в структуру библиотеки *Leadership Architect*® был добавлен блок, включающий 7 зон глобального фокуса — критически необходимых навыков для работы за пределами собственной страны/культуры. Факторы, в рамках которых детализируются все компетенции конструктора, следующие:

- Factor I — Strategic Skills (Стратегические навыки);
- Factor II — Operating Skills (Операционные навыки);
- Factor III — Courage (Смелость);
- Factor IV — Energy and Drive (Энергия и драйв);
- Factor V — Organizational Positioning Skills (Навыки позиционирования организации);
- Factor VI — Personal and Interpersonal Skills (Личностные и межличностные навыки).

Последний фактор содержит наибольшее количество кластеров — 8 и распределенных по ним компетенций — 26 (Lombardo, Eichinger, 2011). Исследования авторов *Leadership Architect*® позволили им определить восемь компетенций, названных «*Большой восьмеркой*», которые являются,

с их точки зрения, критически важными для эффективности управления (Lombardo, Eichinger, 2003). Ими стали:

- Принятие неопределенности и восприятие парадоксов,
- Творческий потенциал,
- Планирование,
- Управление изменениями,
- Мотивация других людей,
- Стратегическая предприимчивость,
- Создание эффективной команды,
- Развитие видения и целеполагание

Leadership Architect® использовался для оценки компетенций руководителей всех уровней и стал применяться такими крупнейшими консалтинговыми компаниями, как Deloitte&Touche, SHL, SuccessFactors и др., и был приобретен KornFerry.

Исследования управленческих компетенций оказались очень тесно переплетены с исследованиями лидерства в последние два с лишним десятилетия. Изучение проблематики лидерства и та трансформация, которая произошла в понимании качеств и характеристик лидера нового времени (XXI века), сместили акцент с рассмотрения индивидуальных компетенций управленцев высшего состава, как носителей эффективности, на рассмотрение их в качестве создателей эффективности через взаимодействие и взаимозависимость со своими командами/общностями. В этой связи в многочисленных моделях управленческих компетенций в рамках нормативного подхода, которые разрабатывались на основе проводившихся исследований, стали превалировать лидерские или надпрофессиональные компетенции. Именно такие компетенции становятся наиболее востребованными и ожидаемыми у управленцев высшего звена в качестве инструментов, позволяющих в наилучшей степени обеспечить коммуникации с командой для достижения актуализации потенциала сотрудников и максимальной эффективности (Banks et al., 2016; Halstead, 2018; Mumford et al., 2016; Pitelis, Wagner, 2018; Welch, Hodge, 2017).

Особо выделяемой категорией компетенций в рамках нормативного подхода и особо востребованными и ожидаемыми на сегодняшний день компетенциями руководителей высшего звена является та группа компетенций, которую мы относим к так называемым мягким навыкам (Soft skills) или *гибким компетенциям, что близко по смыслу к термину Agile*¹. В приложении к управленческим компетенциям сегодня всё чаще говорится об *Agile-лидерстве*, имеющим свои специфические черты, и являю-

¹ Термин Agile, помимо варианта «гибкий», имеет такие варианты перевода как: проворный и быстрый. Термин пришел из области информационных технологий (разработок программного обеспечения), появившись в Манифесте Agile уже более 20 лет назад. Agile как понятие уже давно перешло в область управления проектами и организациями.

щимся, с точки зрения многих авторов, эффективным для многочисленных актуальных вызовов и трудностей современности (Аппело, 2018; Denning, 2017, 2018; Salvetti, Bertagni, 2020; Rigby, Elk, Berez, 2020).

Ю. Аппело, рассматривавший внедрение подхода Agile не только в разработку программного обеспечения, но во все сферы менеджмента, указывает на преимущества гибких управленческих подходов по сравнению с традиционными и призывает к развитию соответствующего Agile-лидерства (Аппело, 2018). Ф. Сальветти и Б. Бертани называют такой тип лидерства «Лидерство 5.0», показывая, что подход и установки Agile жизненно необходимы в условиях непрерывной цифровизации (Salvetti, Bertagni, 2020). Структура «Лидерства 5.0» включает четыре интегральных принципа и соответствующие им компетенции (табл. 1).

Таблица 1

Структура «Лидерства 5.0» (Salvetti, Bertagni, 2020)

| Интегральные принципы | Компетенции |
|---|--|
| Работа с контекстом | <ul style="list-style-type: none"> Понимание и знание всех контекстных факторов, включая и факторы окружающей среды, факторы индустрии, тех регуляторных ограничений, которые существуют, и факторы общественных ожиданий, складывающихся в разных областях. Знание внутренних организационных драйверов, ценностей и норм в конкретной организации, практик, рабочих парадигм, ментальных моделей, целей и метрик, относящихся к самому бизнесу. Индивидуальные факторы — способности, качества, компетенции, допущения и особенности восприятия самого руководителя |
| Компетенции балансирования (или выравнивания) | <ul style="list-style-type: none"> <i>Концептуальные</i> компетенции относятся к способности выделять конструкторы, парадигмы и модели мышления. Чем сильнее равновесие между моделями и опытом, тем более эффективными, с точки зрения авторов, являются лидеры, высокие управленцы. <i>Технические</i> компетенции относятся к уровню профессионального знания, опыта и навыков и ближе всего к тому, что традиционно понимается под профессиональными компетенциями. <i>Внутриперсональные и отношенческие</i> компетенции (метакомпетенции — «мягкие» и социальные навыки¹): самоосознанность и коммуникационные компетенции, умение взаимодействовать с собой и с другими людьми. |

¹ Метакомпетенциям также посвящено множество исследований, однако, преимущественно в рамках позитивистского подхода, при котором исследователи концентрируются на выявлении существующих компетенций у лидеров, а не стремятся определить качества лидеров теоретически (нормативный подход).

| Интегральные принципы | Компетенции |
|-------------------------|--|
| Конструирующий характер | Приверженность к постоянному (непрерывному) развитию как самого человека, так и того, что является результатом его деятельности. |
| Создание связей | Способности и компетенции лидера актуализировать наивысшую степень проявления потенциала других людей в его команде, то есть возвращать и/или приводить их к их миссии, вдохновлять людей и вовлекать их эмоционально в совместную работу. |

Вывод, который делают авторы: «Лидерство 5.0» — это и есть ключевая компетенция для условий современного мира, для цифрового общества и не только для текущего состояния, но и близкого будущего в развитии организаций в любой области деятельности и, по существу, любого размера (Salvetti, Bertagni, 2020).

Модели компетенций госслужащих

Модели компетенций государственных служащих разных стран выступают в качестве определенной квинтэссенции ожиданий в отношении способностей, умений и навыков высшего управленческого персонала — в этом смысле их целесообразно назвать плодом нормативного подхода, результатом теоретического осмысления компетенций. При некоторых видимых отличиях эти модели объединяет фокус на мягкие навыки (“soft skills”) или поведенческие компетенции, которые в значительной мере пересекаются в ожиданиях от госслужащих высокого ранга. *В США такая модель называется «Ключевые квалификации руководителей»* (Executive Core Qualifications — ECQ) и включает в себя следующее¹:

1. Руководство изменениями (Leading Change);
2. Руководство человеческими ресурсами (Leading People);
3. Ориентированность на результат (Results Driven);
4. Деловая эрудиция (Business Acumen) — стратегическое управление человеческими, финансовыми и информационными ресурсами;
5. Установление партнерских отношений (Building Coalitions).

Аналогичная модель в *Великобритании* носит название «Профили успеха» (Success Profiles) и включает в себя пять блоков компетенций²:

¹ См. подробнее: Executive core qualifications. The U. S. Office of Personnel Management. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/executive-core-qualifications/>

² См. подробнее: Civil Service Success Profiles. Her Majesty's Government of the United Kingdom. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/success-profiles>

1. Модель поведения (Behaviours) — активность и действия, приводящие к эффективному выполнению работы;
2. Сильные стороны (Strengths) — то, что делается регулярно, хорошо и мотивирует;
3. Способность (Ability) — потенциал для выполнения работы, отвечающей требуемому стандарту;
4. Практический опыт (Experience) — знание или мастерство в предмете деятельности;
5. Технические компетенции (Technical) — демонстрация специальных профессиональных навыков, знаний или квалификации.

Все эти профили в британской модели являются равно необходимыми и направлены на подбор наиболее релевантной для конкретной роли кандидатуры. Для каждого из профилей так же, как и в американской модели, указывается набор индикаторов, отражающих компетенцию. При этом авторы отмечают, что модель «Профили успеха» является более гибкой по сравнению со стандартным «чистым» компетентностным подходом и предполагает более комплексную оценку кандидатов, в том числе с помощью разных методов.

Для высоких должностей *в госслужбе Канады* используется модель «Ключевые лидерские компетенции» (Key Leadership Competencies), которая содержит следующие пункты¹:

1. Создание видения и стратегии (Create Vision and Strategy);
2. Мобилизация людей (Mobilize People);
3. Поддержание честности и уважения в работе (Uphold Integrity and Respect);
4. Сотрудничество с партнерами и стейкхолдерами (Collaborate with Partners and Stakeholders);
5. Достижение результатов (Achieve Results);
6. Продвижение инноваций и управление изменениями (Promote Innovation and Guide Change).

Таким же образом, как это сделано в американской и британской моделях, компетенции, входящие в профиль, детализируются в виде конкретных поведенческих индикаторов.

В Финляндии в качестве модели компетенций для управленцев используется «Модель критериев отбора высшего руководства в центральном правительстве» (Selection Criteria for Senior Management Posts in central government), которая включает следующие блоки²:

¹ См. подробнее: Key leadership competencies. The Public Service Commission of Canada. URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/key-leadership-competency-profile.html>

² <https://vm.fi/documents/10623/307719/Selection+criteria+for+senior+management+posts+in+central+government+041111.pdf/b67bd22e-3924-4659-b87a-4f42a0bb1b62/Selection+criteria+for+senior+management+posts+in+central+government+041111.pdf>

1. Управление людьми и создание благоприятной рабочей среды (People management and structuring of the workplace);
2. Повышение эффективности и качества процессов и контроля операционной деятельности (Greater efficiency and higher quality of processes and the supervision of operations);
3. Достижение результатов и управление организационными запросами (Achieving results and steering the organization demands);
4. Влияние на операционную среду и управление изменениями (Impacting the operating environment and management of change);
5. Общие навыки государственного управления (General expertise in public administration);
6. Способность к постоянному развитию (Capacity for continuous development).

Приведенные выше национальные модели компетенций для государственных служащих похожи друг на друга по основным элементам (несмотря на использование различных терминов). Во всех них в качестве основных компетенций для высших государственных чиновников выделяются лидерские качества, навыки коммуникаций, стратегическое мышление, направленность на результат.

Российский опыт концептуализации компетенций госслужащих

Многие организации в современной России выделяют в своих моделях три больших кластера компетенций — цифровые компетенции, профессиональные компетенции и поведенческие (личностные, гибкие, мягкие, надпрофессиональные), или метакомпетенции (Карапетян, Каунов, 2020; Можаяева, Александрова, Пуляева, 2020; Чуланова, 2017; Кутергина, Санина, 2017; Можаяева, Максимова, Селиванова, 2020).

Выделение именно таких больших групп в серьезной степени остается условным просто потому, что эти группы компетенций естественным образом пересекаются, и разные авторы вносят в категорию профессиональных компетенций (что и делается наиболее часто) метакомпетенции (поведенческие компетенции) (Карапетян, Каунов, 2020; Можаяева, Александрова, Пуляева, 2020; Чуланова, 2017; Кутергина, Санина, 2017; Можаяева, Максимова, Селиванова, 2020; Белоножко, Лаврищев, 2013).

Существуют также попытки интегрировать разные группы в одной модели в рамках определенной логики. О такой «сбалансированной» модели компетенций для управленцев пишет Н. Опарина (Опарина, 2019), выстраивая ее на основе представлений об эффективности высших руководителей. Она выделяет в качестве системообразующей платформы перспективы, составляющие систему сбалансированных показателей (ССП), объясняя это тем, что в современном мире всё подчинено категориям

эффективности, и компетенции высших управленцев должны отвечать этому в полной мере (Опарина, 2019). Перспективы эти, с точки зрения автора, могут быть в четырех больших областях: финансы, клиенты, процессы, обучение и развитие. В соответствии с этим, она приводит в своей модели кластеры компетенций, которые наиболее конгруэнтны этим составляющим ССП (табл. 2).

Таблица 2

Сбалансированная модель компетенций (Опарина, 2019)

| Кластеры | Метакомпетенции | Компетенции |
|--|--|---|
| Финансы | | |
| Цифровые знания и навыки | Аналитическое и критическое мышление | Умение понимать и использовать новые технологии и умение принимать критическое мышление |
| Мышление и решение проблем | | |
| Клиенты | | |
| Умение взаимодействовать и сотрудничать с другими людьми | Коммуникативность и интуитивное мышление | Способность к проявлению эмоционального интеллекта, умение влиять на других и строить долгосрочные отношения, а также умение находить оптимальное для всех сторон решение |
| Мышление и решение проблем | | |
| Процессы | | |
| Цифровые знания и навыки | Стратегическое и дизайн-мышление | Готовность к творческому эксперименту как компетенция |
| Инновационность и креативность | | |
| Обучение и развитие | | |
| Обучаемость и открытость новому | Продуктивное мышление, умение находить смысл в своей жизни | Способность и мотивация к постоянному обучению |
| Осознанность и управление собой | | |

В этой обобщенной интегрированной модели мы видим уже знакомые нам компетенции и метакомпетенции из рассмотренных выше моделей компетенций для высших госслужащих разных стран. В этом отношении *российский подход не будет сильно отличаться от подходов к определению востребованных компетенций высших управленцев в других странах*. При этом, немалое количество отечественных работ и исследований в области нормативного подхода посвящены развитию и трансформации компетенций

высших управленцев, в том числе государственных служащих, в условиях постоянной «цифровой революции» и происходящих в связи с ней управленческих изменений (Карапетян, Каунов, 2020; Кутергина, Санина, 2017; Кривошеев, Макаров, 2020; Толочек, Машкова, 2020).

Востребованные для российских «первых лиц» компетенции: взгляд со стороны экспертов

Для определения наиболее востребованных для российских «первых лиц» компетенций в марте-апреле 2021 г. был проведен ряд экспертных интервью с руководителями крупнейших в России компаний в сфере HR и HR-консалтинга, высокопоставленным представителем государственных органов власти, а также с управляющим крупного благотворительного фонда. Наличие среди информантов представителей из разных сфер позволило обеспечить широту мнений и избежать одностороннего освещения вопроса¹.

В качестве ключевых для высшего управленческого звена в России качеств большинством экспертов были отмечена *мотивация* (наличие «замысла», идеи, ответа на вопрос «Зачем»), *умение брать на себя ответственность* за принятие решений, а также *способность удерживать большую повестку с длинным горизонтом* («идти к цели», «действовать на перспективу», «визионерство»). Сошлись мнения ряда экспертов и в вопросе важности *работоспособности* и развитых *когнитивных способностей*. Отдельные эксперты упоминали такие качества как смелость, умение управлять изменениями, умение признавать ошибки, принимать решения в условиях неопределенности. Неопределенно было мнение экспертов в вопросе о роли коммуникативными навыков: один из экспертов говорил о важности умения работать в команде, в то время как другой утверждал о том, что у «первых лиц» коммуникативные навыки могут варьироваться. Другие информанты не упоминали коммуникативные навыки как необходимые для высших управленческих кадров.

Все информанты отметили, что умение удерживать большую повестку с длинным горизонтом является универсальной характеристикой «первого лица» — вне зависимости от сферы деятельности, типа организации и т. д. При этом ряд экспертов подчеркнули, что для любого управленца высшего звена перечисленные выше компетенции не должны «просаживаться» — при этом достаточно, чтобы именно развитыми были только одна или две из них. Среди специфичных для конкретных сфер навыков сразу несколько информантов отметили роль *эмоционального и политиче-*

¹ В то же время небольшое количество респондентов не позволяет экстраполировать результаты на более широкие группы и утверждать, что полученный в ходе интервью перечень компетенций является закрытым.

ского интеллекта для государственной службы («умение выкручиваться между очень разными стейкхолдерами»), и *эмпатии* — для благотворительной сферы.

Дефицитной для российского высшего управленческого состава компетенцией несколькими экспертами была названа коммуникация — как межличностная, так и с широкой аудиторией. Отдельные эксперты говорили о нехватке масштабности, смелости, умения признавать ошибки и принимать критику, а также культуры в целом.

В ходе интервью экспертам также задавался вопрос о важности для «первых лиц» общей эрудиции и знаний. Здесь мнения экспертов разошлись: часть экспертов заявила о неважности школьных знаний для управленцев высшего звена в принципе (это мнение подтверждается и отдельными исследованиями, которые указывают, что единственной дисциплиной, результаты по которой положительно связаны с дальнейшим карьерным продвижением лидеров, является русский язык), часть — о необходимости наличия хотя бы общих знаний, часть заявила о том, что эрудиция очень важна в любой сфере. При этом те эксперты, кто утверждал о необязательности обладания широкой эрудицией, отмечали необходимость «понимать, «как устроена реальность», а также быть любопытным и готовым учиться.

Экспертные интервью подтвердили вывод, полученный из обзора литературы, о решающей роли для высшего управленческого состава метакомпетенций. В то же время экспертная оценка позволила уточнить результат и выделить конкретные востребованные ключевые компетенции, включая те из них, по которым у экспертов есть согласие, и те, по которым нет.

Возможности оценки востребованных для руководителей высшего звена компетенций (кейс конкурса «Лидеры России»)

Помимо выявления ключевых компетенций, которыми должны обладать представители высшего управленческого звена, не менее важной задачей является организация системы кадрового отбора, которая бы позволила: 1) корректно компетенции оценить; 2) способствовала бы назначению на руководящие позиции кандидатов с наиболее высокими значениями по данным компетенциям.

До последнего времени актуальность данной задачи была ограничена несколькими факторами. Во-первых, начиная с 1990-х, значительная доля назначений управленцев высшего звена в России происходила через внутренний рынок труда (*internal labor markets*), то есть из кадров самой организации (Рощин, Солнцев, 2005). Несмотря на то, что в 2000-х годах доля внешних перемещений топ-менеджеров в России росла, тенденция «переломилась» после кризиса 2008 г. (Солнцев, 2013). Во-вторых,

асимметрия информации между кандидатом на высшую руководящую позицию, с одной стороны, и нанимателем — с другой, может приводить к значительной роли некомпетентных факторов даже при найме управленца высшего звена со стороны. Среди них — лояльность потенциального кандидата нанимателю и наличие полезных связей (Жданов, 2016). В итоге значительная часть назначений может происходить в результате получения рекомендаций: к примеру, 45% российских чиновников устроились на работу по личной рекомендации, среди сотрудников федеральных министерств данным образом устроился 51% (Гимпельсон & Магун, 2005).

Рост потребностей в квалифицированных управленческих кадрах (в том числе высшего звена) — о чём свидетельствует развитие высококонкурентного рынка Executive Search¹ — привел к распространению в России в последние 5-10 лет нового формата отбора работников — открытых массовых кадровых конкурсов (далее — ОМКК). Подобные инструменты начинают применяться как на государственной службе², так и в крупнейших российских компаниях и корпорациях³.

Конкурс «Лидеры России»

Конкурс «Лидеры России» (далее — ЛР) является первым в России примером ОМКК крупного масштаба, использующим комплексную методологическую модели выявления, оценки и развития потенциально эффективных лидеров различных уровней и типов. Целями проекта является поиск, развитие и поддержка перспективных руководителей, обладающих высоким уровнем развития лидерских качеств и управленческих компетенций⁴.

В ходе экспертных обсуждений следующие компетенции были выделены в качестве основных для формирования профиля управленцев:

- лидерство;
- ориентация на результат;
- стратегическое мышление;
- умение работать в команде;

¹ См., например, интервью с С. Ражевым, управляющим партнером кадровой компании Cornerstone «Executive search — зона перспектив и возможностей» на «Рамблер Finance», https://finance.rambler.ru/other/40911555/?utm_content=finance_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink.

² Например, подобные конкурсы активно применяются на региональном уровне (в Нижегородской области — <https://www.vremyan.ru/news/511820>, «Лидеры региона» в Липецкой области — <https://www.lipetsk.kp.ru/daily/27031.4/4094661/>, «Региональные лидеры» в Ульяновской области — <https://kuulgov.org/reg-leaders> и т. д.)

³ Такие конкурсы проводили ТМК, Сбер (в форме теста-симуляции СберQ) и др.

⁴ Подробнее о нем можно посмотреть здесь: <https://лидерыроссии.рф>

- коммуникации и влияние;
- внедрение изменений;
- инновационность;
- социальная ответственность.

Сравнение этого набора с компетенциями, которые выявляет используемый в ходе конкурса «Лидеры России» тест PiF (Potential In Focus, pif.escorps.ru), показывает значительное сходство. Так, тест PiF определяет: аналитические, коммуникативные, лидерские способности, готовность к изменениям и развитию и амбициозность.

Данный список в целом соответствует большинству рассмотренных выше работ о наиболее востребованных компетенциях для современных лидеров (Карапетян, Каунов, 2020; Можаяева, Александрова, Пуляева, 2020; Чуланова, 2017; Кутергина, Санина, 2017; Можаяева, Максимова, Селиванова, 2020; Белоножко, Лаврищев, 2013). При этом в число оцениваемых компетенций не вошли некоторые «специфические» для сфер деятельности навыки (политический интеллект — для государственной службы, эмпатия — для благотворительного сектора).

Расхождения в выборе оцениваемых компетенций неудивительны и поднимают несколько методологических проблем, связанных с оценкой для отбора на высшие должностные позиции в рамках ОМКК.

1. *Часть компетенций, необходимых для руководителей высшего звена, практически невозможно оценить в тестовых/игровых ситуациях ОМКК.* Например, отмеченная экспертами характеристика «мотивация» в ходе отбора может фальсифицироваться путем дачи ожидаемых ответов, в то время как к фактической деятельности при попадании на должность участник может оказаться равнодушен. В ходе интервью эксперты также упоминали отсутствие реального риска в оценочных мероприятиях — что также может исказить оценку компетенций участников. При этом, например, такая компетенция, как ориентация на результат, успешно оценивается в рамках очных кейсов и в тесте PIF (Potential in Focus, pif.escorps.ru)
2. *В рамках ОМКК могут не оцениваться специфические компетенции, необходимые для занятия высшей руководящей должности в конкретной отрасли.* Эксперты указывали, что некоторые сферы деятельности требуют дополнительных компетенций, не востребованных в других. При этом отметим, что часть экспертов высказалась об универсальности компетенций, которыми должны обладать «первые лица» (вне зависимости от сферы, в которой они управляют). Отчасти эта проблема решена введением отдельных треков конкурса Лидеры России начиная с сезона 2021—2022 гг.
3. *Остается открытым вопрос о степени связи оцениваемых компетенций с эффективностью кандидатов на реальных должностях.*

Несмотря на общий консенсус по вопросу о ключевой роли мета-когнитивных компетенций для современных управленцев высшего звена, перечень конкретных ключевых компетенций остается предметом дискуссий. Исследовать корреляции с управленческой эффективностью можно будет, очевидно, лишь через несколько лет, когда назначенцы адаптируются к новым должностям и полноценно проявят себя.

Обозначенные пункты поднимают вопрос о возможностях ОМКК корректно оценивать ключевые для руководителей высшего звена компетенции и отбирать релевантных кандидатов. При этом важно отметить, что инициаторы и организаторы конкурса «Лидеры России» изначально не ставили задачи с помощью конкурсного отбора выявлять перспективные кадры среди управленцев уровня СЕО: очевидно, что руководители самого высшего уровня вряд ли будут заинтересованы в участии в открытом конкурсе, где обещанная награда для них не столь интересна, а издержки от участия и «не-победы» — высокие).

Свидетельством в пользу того, что конкурс в целом выполняет свою цель, могли бы стать данные о более высоких шансах победить в конкурсе у участников, имеющих иные (помимо компетенций) признаки соответствия высшим управленческим позициям.

Одним из подобных признаков может выступать наличие опыта занятия высокой должности. Наличие опыта отмечается как один из важных критериев при выборе в совет директоров (Жданов, 2016). Кроме этого, ряд исследований свидетельствует о более высоком уровне развития когнитивных и некогнитивных компетенций у СЕО (Kaplan & Sorensen, 2021; Keloharju et al., 2018). При этом важным является то, что опыт занятия высокой должности не имеет значения для успешного преодоления испытаний конкурса «Лидеры России». Это состязание концептуально обозначается как «конкурс потенциала», а не предыдущих достижений — отсюда и принципиальный отказ от оценки прошлого опыта его участников. Однако если по результатам конкурса управленцы высшего уровня при прочих равных с большей вероятностью будут оказываться в финале, это может быть свидетельством того, что, несмотря на все методологические сложности, конкурс способствует отбору людей компетенциями, соответствующими должности первого лица.

В текущей статье используются данные, полученные в результате проведения конкурса в 2019–2020 гг. Для того, чтобы нивелировать влияние прочих факторов, использовался регрессионный анализ. Зависимой переменной являлось попадание человека в финал, объясняющими — пол, возраст, возраст в квадрате, образование, отрасль, в которой работает респондент, размер организации, округ участия, а также дамми-переменная, свидетельствующая о занятии участниками высшей должностной

позиции¹. Данная модель была использована на четырех разных подвыборках в зависимости от этапов конкурсного отбора: на всех зарегистрировавшихся участниках, на участниках, принявших участие в первом этапе, на участниках, принявших участие во втором этапе (т.е. тех, кто прошел первый этап), а также на полуфиналистах. Это позволяет оценить изменение роли факторов на разных этапах отбора.

Результаты представлены в табл. 3. В спецификациях 1–4 переменные «размер организации» и «тип работников» используются отдельно, в спецификациях 5–8 они объединены в шесть групп: по три типа работников для малых организаций (менее 100 человек) и по три типа работников для крупных организаций (более 100 человек).

Из таблиц следует, что на всех этапах конкурса руководители высшего уровня при прочих равных имели более высокий шанс попасть в финал конкурса. Это свидетельствует о том, что процедуры и задания конкурса, скорее всего, способствовали достижению основной цели — отбора людей с компетенциями, соответствующими высшему управленческому составу.

Из побочного результата можно отметить не связанность пола и возраста с попаданием в финал конкурса, а также более высокие шансы людей со степенью доктора наук при прочих равных попасть в финал конкурса. Это может свидетельствовать о том, что ОМКК «Лидеры России» удалось обеспечить равные права для участников вне зависимости от пола и возраста, а также создать условия для победы людей с высоким человеческим капиталом.

¹ К таковым были отнесены должности: генеральный директор, предприниматель сомнительно, главный врач сомнительно, президент, председатель правления, глава администрации, главный редактор, председатель совета директоров, ректор, министр, собственник, учредитель/основатель. Эконометрические оценки представлены относительно группы должностей, точно не являющихся «первыми лицами» компаний: руководитель направления, руководитель отдела, руководитель управления, проректор, начальник участка, начальник сектора, начальник отделения, начальник бюро, начальник цеха, начальник рэс/главный энергетик, начальник отдела, начальник управления, менеджер, инженер, специалист, управляющий, безработный, заведующий, заведующий отделением, заведующий лабораторией, заведующий кафедрой, преподаватель/учитель, ведущий инженер, эксперт, врач, мастер, консультант, доцент, юрист, помощник, научный сотрудник/старший научный сотрудник, советник, экономист/главный экономист/ведущий экономист, главный казначей, аналитик, старший казначей, адвокат, казначей, бухгалтер, администратор, профессор, супервайзер, пенсионер, главный технолог, самозанятый.

Изменение роли факторов на разных этапах отбора

| | Зависимая переменная: попадание в финал конкурса | | | | | | | |
|----------------------------------|--|-------------------------------------|--------------------------------------|---------------------|-----------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|---------------------|
| | 1) Все зарегистрировавшиеся | 2) Принявшие участие в первом этапе | 3) Принявшие участие во втором этапе | 4) Полуфиналисты | 5) Все зарегистрировавшиеся | 6) Принявшие участие в первом этапе | 7) Принявшие участие во втором этапе | 8) Полуфиналисты |
| Мужчины | 0.219 (0.178) | 0.171 (0.166) | 0.013 (0.168) | -0.410** (0.123) | 0.236 (0.180) | 0.182 (0.168) | 0.018 (0.172) | -0.414** (0.124) |
| Возраст | 0.038 (0.151) | 0.076 (0.145) | 0.047 (0.148) | 0.151 (0.124) | 0.040 (0.152) | 0.081 (0.145) | 0.049 (0.149) | 0.145 (0.122) |
| Возраст в квадрате | -0.002 (0.002) | -0.002 (0.002) | -0.001 (0.002) | -0.003 (0.002) | -0.002 (0.002) | -0.002 (0.002) | -0.001 (0.002) | -0.002 (0.002) |
| Высшее образование и MBA | 1.389** (0.545) | 0.861 (0.540) | 0.452 (0.516) | 0.257 (0.496) | 1.475*** (0.557) | 0.917 (0.559) | 0.501 (0.536) | 0.313 (0.541) |
| Высшее, бакалавриат | -0.063 (0.668) | -0.234 (0.648) | -0.403 (0.606) | 0.038 (0.512) | -0.016 (0.680) | -0.218 (0.659) | -0.362 (0.629) | 0.067 (0.550) |
| Высшее, специалист, магистратура | 0.829 (0.591) | 0.409 (0.599) | 0.056 (0.602) | 0.082 (0.632) | 0.897 (0.598) | 0.451 (0.607) | 0.102 (0.615) | 0.131 (0.649) |
| Два и более высших образований | 1.147* (0.674) | 0.656 (0.678) | 0.250 (0.680) | -0.042 (0.685) | 1.228* (0.681) | 0.706 (0.684) | 0.301 (0.689) | 0.017 (0.706) |
| Доктор наук | 2.968*** (0.630) | 2.275*** (0.625) | 1.905*** (0.539) | 1.278** (0.585) | 3.097*** (0.637) | 2.360*** (0.633) | 1.967*** (0.568) | 1.343** (0.638) |

Окончание табл. 3

| | Зависимая переменная: попадание в финал конкурса | | | | | | | |
|---|--|-------------------------------------|--------------------------------------|---------------------|-----------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--------------------|
| | 1) Все зарегистрировавшиеся | 2) Принявшие участие в первом этапе | 3) Принявшие участие во втором этапе | 4) Полуфиналисты | 5) Все зарегистрировавшиеся | 6) Принявшие участие в первом этапе | 7) Принявшие участие во втором этапе | 8) Полуфиналисты |
| Кандидат наук | 1.537*** (0.540) | 0.903* (0.547) | 0.363 (0.531) | -0.284 (0.609) | 1.623*** (0.542) | 0.959* (0.547) | 0.426 (0.541) | -0.205 (0.616) |
| | 1.570** (0.226) | 1.598*** (0.240) | 1.554*** (0.235) | 0.813*** (0.234) | | | | |
| Первое лицо | | | | | | | | |
| | | | | | 2.004*** (0.674) | 1.984*** (0.668) | 1.996*** (0.660) | 0.955 (0.677) |
| Должности первого типа, большие организации | | | | | 1.407*** (0.319) | 1.421*** (0.329) | 1.339*** (0.328) | 0.578 (0.353) |
| | | | | | | | | |
| Должности первого типа, малые организации | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Константа | -6.197*** (2.374) | -5.760** (2.257) | -4.348* (2.285) | -4.339** (2.109) | -5.653** (2.494) | -5.294** (2.369) | -3.911 (2.408) | -3.711* (2.052) |
| | | | | | | | | |
| Учитывается округ | Да | Да | Да | Да | Да | Да | Да | Да |
| Учитывается индустрия | Да | Да | Да | Да | Да | Да | Да | Да |
| Учитывается размер организации | Да | Да | Да | Да | Нет | Нет | Нет | Нет |
| Число наблюдений | 85,493 | 44,102 | 17,973 | 2,331 | 85,493 | 44,102 | 17,973 | 2,331 |

Примечание: используется логит-модель. Референтной группой для пола выступают женщины, для образования – лица без высшего образования, для типа работников в спецификациях 1–4 – третий тип, для спецификаций 5–8 – третий тип из малых организаций. Ошибки кластеризованы на уровне округа. Одна звездочка (*) характеризует значение p-value менее 0,1; две звездочки (**) – менее 0,05; три звездочки (***) – менее 0,01.

Выводы и дискуссия

Рассмотренный выше пример кейса «Лидеры России» свидетельствует о жизнеспособности такого варианта оценки и отбора высших управленческих кадров.

Открытые массовые кадровые конкурсы (далее ОМКК) имеют максимальный эффект при поиске, вовлечении, оценке и отборе кадров с заранее заданными параметрами компетенций, знаний, умений и навыков при больших размерах начальной выборки человеческого ресурса.

Преимуществами ОМКК являются:

- Вовлечение значительного числа людей с заданными входными параметрами (фактически ограничителем являются возможности PR-стратегии заказчика ОМКК и объемом задействованных ресурсов);
- Проведение стандартизированной оценки всех участников открытого конкурса с одинаковыми входными условиями, критериями и параметрами;
- Возможность проведения серьезного отбора по принципу «выбор лучших из представленных» из участников, прошедших оценку;
- Возможность формирования кадрового резерва из лиц, не прошедших в первую волну отобранных, однако соответствующих или максимально близко соответствующих заданным параметрам;
- Широкое информирование различных целевых групп о новых возможностях, целях и задачах заказчика ОМКК;
- Возможность повышения мотивации и проведения оценки и массовой подготовки (за счет развивающих мероприятий ОМКК) собственных сотрудников заказчика ОМКК.

Все это является неоспоримыми достоинствами ОМКК, что позволяет говорить о серьезном запросе на проведение таких мероприятий со стороны крупных работодателей/заказчиков ОМКК, каковыми могут являться и являются как крупные компании и корпорации, так и государственные и региональные органы исполнительной власти, постоянно испытывающие потребности в новых кадрах, готовых и способных трудиться в условиях жестких ресурсных и правовых ограничений. При этом такой конкурс как ЛР не заменяет собой закрытые конкурсы, имеющие свою специфику. Общим в обоих типах конкурсов является меритократический характер процесса отбора. Участвовать могут все желающие, соответствующие достаточно широкой рамке (возраст, высшее образование, управленческий опыт). Различным являются как критерии (специфичные должности в Закрытом конкурсе или специфичные управленческому уровню ЛР, учет или не учет соответствующего опыта и т.п.) и методология самого отбора.

Именно поэтому ОМКК получили серьезное распространение в Российской Федерации на протяжении последних 5–10 лет, как на уровне

субъектов РФ (в числе лидеров можно отметить Нижегородскую область, при этом в настоящее время почти в половине субъектов РФ проводятся свои ОМКК различного масштаба), так и в крупнейших российских компаниях и корпорациях (Росатом, Газпром, Роснефть и пр.)

Однако, как и любой инструмент, ОМКК имеют свои ограничения, сложности и особенности, которые или затрудняют его повсеместное эффективное использование, или, при некорректном применении, приводят к неудовлетворительным результатам:

1. Методология ОМКК при всей понятности и простоте (информационная кампания — регистрация — проведение оценки (этапы) — подведение итогов — работа с победителями), содержит в своем составе значительное число элементов и составляющих, некорректное использование которых приводит к катастрофическим последствиям. Для формирования правильного методологического подхода необходимо, во-первых, определиться с целеполаганием — зачем и для кого/чего проводится кадровый конкурс, а во-вторых, четко выстроить все процедуры, исключая возможности подтасовки результатов.

2. Следующей особенностью является масштаб проведения/охват ОМКК. Необходимо обеспечить достаточную выборку кандидатов на вакантные позиции, при этом обеспечив требуемое качество на входе.

3. В связи с этим встает вопрос с ресурсоемкостью и ресурсозатратностью таких конкурсов. С одной стороны, привлечение одного человека с помощью ОМКК чаще всего обходится работодателю/заказчику ОМКК дешевле, чем поиск на открытом рынке вакансий с привлечением различных рекрутинговых средств и приемов, с другой, чем более масштабный проект ОМКК, тем более серьезные задачи по его управлению стоят и тем более вероятен риск ошибки.

4. При этом особое внимание необходимо уделить вопросам технического обеспечения и оснащения проведения конкурса от входных посадочных информационных страниц и страниц регистрации до личных кабинетов пользователей, системы тестирования и оценки, системы рейтингования и представления результатов.

5. Одной из самых серьезных сложностей ОМКК является необходимость четкой постановки задачи на начальном этапе планирования и формирования методологии. Необходимо не только стандартное описание требуемых критериев позиции, но и формирование, например, расширенного компетентностного профиля и образа потенциальных победителей.

6. Все это влечет за собой необходимость очень тщательного подбора инструментария ОМКК, который с одной стороны может обеспечить эффективный стандартизованный отбор участников, а с другой при серьезном масштабе проекта — максимальный охват участников.

7. Здесь может проявиться часто встречающаяся ограниченность инструментов отбора, не рассчитанных на работу либо с различными кате-

гориями участников, либо слабо работающих в составе сложносоставных батарей оценки под заданные параметры, либо не выдерживающих значительной нагрузки с повторениями оценок. При использовании различных форматов очного или очно-заочного ассессмента необходимо учитывать человеческий фактор и фактор ограниченной пропускной способности оценщиков.

8. Отдельного внимания заслуживает понимание того, что в ОМКК участвуют далеко не всегда лучшие представители тех или иных когорт (зачастую сильные кандидаты не хотят или не готовы по разным причинам участвовать в такого рода конкурсах), а значит выбор конечных победителей производится не из лучших, а из имеющихся.

9. Еще одной особенностью ОМКК является то, что фактически сложно (в первую очередь, из-за краткого временного интервала) оценить риск ошибок выбора, связанный с участниками, манипулирующими понятиями «казаться — а не быть». Соответствие или несоответствие «социальной желательности» под параметры конкурса можно проверить только в процессе длительной коммуникации либо при использовании дополнительных средств мониторинга и прокторинга.

10. И наконец, определенным ограничением ОМКК является необходимость пост-конкурсного сопровождения всех участников ОМКК, в первую очередь, конечно же, показавших наилучшие результаты — иначе ОМКК может иметь отрицательный эффект по всем направлениям и векторам.

Список литературы

Аппело, Ю. (2018). *Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами: пер. с англ.* М.: Альпина Паблишер.

Белоножко, М. Л., & Лаврищев, М. П. (2013). Приоритетность профессиональных компетенций менеджера в условиях глобализации: поисковая и оптимальная модели. *Фундаментальные исследования*, 10(6), 1375–1380.

Гимпельсон, В. Е., & Магун, В. С. (2005). Российская бюрократия: процедуры найма и организация карьеры. *Управленческое консультирование*, 1, 47–73.

Жданов, Д. А. (2016). Первое лицо компании: как подобрать лучшего руководителя? *Экономическая наука современной России*, 1(72), 62–75.

Карапетян, Н. С., & Каунов, Е. Н. (2020). Трансформация компетенций государственных служащих в условиях развития цифровых технологий. *Креативная экономика*, 14(6), 993–1010. <https://doi.org/10.18334/ce.14.6.110503>

Комиссаров, А. Г. (2022). Меритократический принцип отбора управленческих кадров: исторический аспект и современное применение. *Вопросы экономики*, 1, 45–58. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2023-1-45-58>

Кривошеев, В. В., & Макаров, С. Н. (2020). Востребованные управленческие компетенции: сравнительный анализ эксклавного региона и столицы. *Балтийский регион*, 12(1), 181–194. <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2020-1-10>

Кутергина, Е., & Санина, А. (2017). Компетентностные профили чиновников в современной России. *Журнал исследований социальной политики*, 15(1), 113–128. <https://doi.org/113-128>. 10.17323 / 1727-0634-2017-15-1-113-128

Можаева, Г. В., Александрова, Л. Д., & Пуляева, В. Н. (2020). Цифровые компетенции в модели актуальных компетенций управленческих кадров. Гуманитарные науки. *Вестник Финансового университета*, 10(6), 49–55. <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2020-10-6-49-55>

Можаева, Г. В., Максимова, М. В., & Селиванова, М. А. (2020). Анализ актуальных компетенций управленческих кадров для реального сектора экономики в условиях цифровизации. *Вестник Томского государственного университета. Экономика*, 51, 194–207 <https://doi.org/194-207>. 10.17223/19988648/51/12

Опарина, Н. Н. (2019). Модель компетенций управленческих кадров современных российских организаций. *Государственное управление. Электронный вестник*, 75, 209–226.

Рошин, С. Ю., & Солнцев, С. А. (2005). Рынок труда топ-менеджеров в России: между внешним наймом и внутренним продвижением. *Российский журнал менеджмента*, 3(4), 11–28.

Солнцев, С. А. (2013). Изменения на российском рынке труда топ-менеджеров в период кризиса: свидетельства эмпирического исследования. *Российский журнал менеджмента*, 11(1), 3–18.

Толочек, В. А., & Машкова, А. С. (2020). Компетенции: методы исследования, результаты, существенные свойства психологических объектов взаимосвязи и взаимоограничения. *Организационная психология*, 10 (4), 252–270.

Чуланова, О. Л. (2017). Социально-психологические аспекты управления: эмоциональная компетентность руководителя в структуре soft skills (значение, подходы, методы диагностики и развития). *Интернет-журнал «Науковедение»*, 9(1). <http://naukovedenie.ru/PDF/07EVN117.pdf>.

Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The leadership quarterly*, 27(4), 634–652. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>

Denning, S. (2017) The age of Agile. *Strategy & Leadership*, 45(1), 3–10. <http://dx.doi.org/10.1108/SL-12-2016-0086>

Denning, S. (2018). The challenge of leadership in the age of agile. *Leader to Leader*, 89, 20–25. <https://doi.org/10.1002/ltl.20371>

Guenzel, M., & Ulrike, M. (2020). Behavioral Corporate Finance: The Life Cycle of a CEO Career. *NBER*.

Halstead, F. (2018). *Leadership skills that inspire incredible results*. Newburyport, MA: Career Press.

Kaplan, S. N., & Sorensen, M. (2021). Are CEOs Different ? *The Journal of Finance*, 76(4), 1773–1811. <https://doi.org/10.1111/jofi.13019>

Keloharju, M., Adams, R., & Knüpfer, S. (2018). Are CEOs born leaders ? Lessons from traits of a million individuals. *Journal of Financial Economics*, 130(2), 392–408. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2018.07.006>

Lombargo, M. M., & Eichinger, R. W. (2003). *The Leadership Architect Norms and Validity*. Report. Minneapolis: Lominger International: A Korn/Ferry Company.

Lombargo, M. M., & Eichinger, R. W. (2011). *The Leadership Machine: Architecture to Develop Leaders for Any Future*. Lominger International: A Korn/Ferry Company.

Mumford, M. D., Todd, E. M., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 24–39. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.012>

Pitelis, C. N., & Wagner, J. D. (2019). Strategic shared leadership and organizational dynamic capabilities. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 233–242. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.002>

Rigby, D., Elk, S., & Berez, S. (2020). Agile C-Suite: A New Approach to Leadership for the Team at the Top. *Harvard business review*, 98(3), 64–73.

Salvetti, F., & Bertagni, B. (2020). Leadership 5.0: An Agile Mindset for a Digital Future. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 13(2), 57–66. <https://doi.org/10.3991/ijac.v13i2.17033>

Wang, G., Holmes, Jr. R. M., Oh, I., & Zhu, W. (2016). Do CEOs matter to firm strategic actions and firm performance? A meta-analytic investigation based on upper echelons theory. *Personnel Psychology*, 69(4), 775–862.

Welch, J., & Hodge, M. (2018). Assessing impact: The role of leadership competency models in developing effective school leaders. *School Leadership & Management*, 38(4), 355–377. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1411900>

References

Apello, Yu. (2018). *Agile management: Leadership and Team Management*. M.: Alpina Publisher.

Belonozhko, M. L., & Lavrishchev, M. P. (2013). The priority of professional competencies of a manager in the context of globalization: search and optimal models. *Fundamental Research*, 10(6), 1375–1380.

Gimpelson, In. E., & Magun, In. S. (2005). Russian bureaucracy: hiring procedures and career organization. *Management Consulting*, 1, 47–73.

Zdanov, D. A. (2016). The first person in the company: how to select the best top-manager? *Economic Sciences in Contemporary Russia*, 1(72), 62–75.

Karapetyan, N. S., & Kaunov, E. N. (2020). Transformation of the competencies of civil servants in the context of the development of digital technologies. *Creative Economy*, 14(6), 993–1010. <https://doi.org/10.18334/ce.14.6.110503>

Komissarov, A. G. (2023). Meritocratic principles of governmental officials selection: Historical aspect and modern applications. *Voprosy Ekonomiki*, 1, 45–58. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2023-1-45-58>

Krivosheev, V. V., & Makarov, S. N. Managerial competencies required: a comparative analysis of Moscow and the Kaliningrad region. *Baltic Region*, 12(1), 181–194. <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2020-1-10>

Kutergina, E., & Sanina, A. (2017). Competence profiles of officials in modern Russia. *Journal of Social Policy Research*, 15(1), 113–128. <https://doi.org/113-128>. <https://doi.org/10.17323/1727-0634-2017-15-1-113-128>

Mozhaeva, G. V., Alexandrova, L. D., & Pulyaeva, V. N. (2020). Digital competencies in the model of actual competencies of managerial personnel. Humanities. *Bulletin of the Financial University*, 10(6), 49–55. <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2020-10-6-49-55>

Mozhaeva, G. V., Maksimova, M. V., & Selivanova, M. A. (2020). Analysis of the actual competencies of managerial personnel for the real sector of the economy in the conditions of digitalization. *Bulletin of Tomsk State University. Economics*, 51, 194–207. <https://doi.org/194-207>. [10.17223/19988648/51/12](https://doi.org/10.17223/19988648/51/12)

Oparina, N. N. (2019). Model of Modern Russian Organizations Managerial Competences *E-journal 'Public Administration'*, 75, 209–226.

Roshchin, S. Yu., & Solntsev, S. A. (2005). The labor market of top managers in Russia: between external hiring and internal promotion. *Russian Journal of Management*, 3(4), 11–28.

Solntsev, S. A. (2013). Changes in the Russian labor market of top managers during the crisis: evidence of empirical research. *Russian Journal of Management*, 11(1), 3–18.

Tolochek, V. A., & Mashkova, A. S. Competencies: research methods, results, essential properties of psychological objects: relationships and mutual restrictions. *Organizational psychology*, 10(4), 252–270.

Chulanova, O. L. (2017). Socio-psychological aspects of management: emotional competence of the manager in the structure of soft skills (meaning, approaches, methods of diagnosis and development). *Online journal "Science Studies"*, 9(1). <http://naukovedenie.ru/PDF/07EVN117.pdf>