

Реализация компетентностной модели в подготовке будущих руководителей: перспективы и возможности



Кондратенко Евгения Николаевна

Кандидат политических наук, доцент кафедры политологии и этнополитики Южно-Российского института управления – филиала Президентской академии, Ростов-на-Дону, Российская Федерация
e-mail: kondratenko-en@ranepa.ru



Иванова Людмила Леонидовна

Кандидат политических наук, доцент кафедры политологии и этнополитики Южно-Российского института управления – филиала Президентской академии, Ростов-на-Дону, Российская Федерация
e-mail: ivanova-ll@ranepa.ru

Аннотация

Статья посвящена методологическому обоснованию интеграции компетентностного подхода и комплексного ресурсного анализа в систему подготовки управленческих кадров в современной России. В контексте структурных реформ высшего образования и технологических вызовов авторы указывают на необходимость перехода от традиционной квалификационной модели к системе формирования ключевых компетенций. Особое внимание уделяется методологии комплексного ресурсного анализа, разработанной на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ Президентской академии, которая позволяет осуществлять интегральную диагностику личностного потенциала будущих руководителей через их ресурсную составляющую. Показано, что комплексный ресурсный анализ является системообразующим инструментом, обеспечивающим переход от оценки знаний руководителей к оценке их способности мобилизовывать и применять личностные ресурсы в профессиональной деятельности.

Ключевые слова

• компетентностный подход • комплексный ресурсный анализ • управленческие компетенции • подготовка руководителей • кадровые конкурсы • зоны развития •

Введение

В контексте трансформации российской системы высшего образования реализация компетентностной модели в подготовке будущих специалистов приобретает высокую научную и практическую значимость, детерминированную комплексом внешних вызовов: от перехода к экономике знаний и структурных реформ в системе образования до технологических сдвигов. В условиях динамично развивающегося общества эффективность профессиональной деятельности определяется не только узкоспециальными знаниями, но и такими личностными качествами, как мобильность, способность к непрерывному самообразованию и адекватная реакция на изменяющиеся социальные запросы. В ответ на эти вызовы образовательная парадигма смещается в сторону компетентностного подхода, который ориентирован на формирование у выпускников вузов комплекса ключевых компетенций, обеспечивающих их успешную профессиональную и социальную адаптацию.

Сущность компетентностного подхода заключается в переходе от традиционной квалификационной модели, акцентированной на выполнении отдельных регламентированных функций, к компетентностной, интегрирующей междисциплинарные требования к результатам образовательного процесса в измеримую компетенцию, обеспечивающую самостоятельность и эффективность действий специалиста в процессе решения комплексных практических задач в условиях неопределенности.

В отличие от узко понимаемой квалификации компетентность охватывает не только предметные знания и практические навыки, но и метапредметные категории: готовность к познанию, развитые социальные навыки и способность к решению комплексных задач. В контексте современной теории самоорганизации компетенции могут быть интерпретированы как ключевой персональный ресурс, позволяющий будущему специалисту эффективно действовать и принимать качественные решения в условиях нестабильности и сложности современных организационных систем.

Особое значение компетентностная модель подготовки приобретает по отношению к кадрам управления.

Проблематика компетентностной модели подготовки руководителей исследуется в России в нескольких плоскостях [см., например: 1; 2]. Накоплен существенный опыт исследований корпоративного обучения руководителей в различных научных направлениях, в том числе, с позиций экономики, психологии, теории и методики профессионального образования, общей педагогики, социологии, теории управления, управления персоналом. Значительный пласт исследований посвящен комплексной диагностике и оценке руководителей, разработанной на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ Президентской академии [3; 4; 8; 10; 13; 14]. Актуальны исследования трансверсальной компетентности, связанной со способностью быстро адаптироваться и переходить из одной сферы деятельности в другую, что имеет первостепенное значение в достижении успеха на рынке труда [5; 6; 7; 12]. Интересны, на наш взгляд, и международные исследования, подтверждающие, что развитие общих компетенций, таких как, например, критическое мышление и исследова-

тельские навыки, положительно коррелирует с академической успеваемостью и будущим профессиональным успехом [15; 16; 17; 18; 19; 20].

Современные тенденции развития российского общества способствуют формированию конкретного запроса на компетенции будущих руководителей:

- так, цифровизация и развитие искусственного интеллекта (ИИ) формируют запрос на развитие не только критического мышления и этики при работе с ИИ, но и способности к управлению на основе данных и работе с иммерсивными технологиями, в том числе и в образовательном процессе¹;
- необходимость обеспечения технологического суверенитета, несомненно, требует развития компетенций проектного управления в приоритетных отраслях (электроника, авиа- и ракетостроение, IT и др.);
- партнерство государства, вузов и бизнеса определяет способность к межсекторному взаимодействию, работе в распределенных командах и управлению инновациями в образовательной, научной и корпоративной средах².

Однако, несмотря на признанную значимость компетентностного подхода, в процессе его реализации в подготовке будущих руководителей в России существует ряд пробелов: отсутствие целостности, недостаточная проработка технологий формирования управленческих компетенций и отсутствие научного осмысления и методического обеспечения интеграции новых образовательных технологий.

Цель нашего исследования заключается в обосновании модели подготовки будущих руководителей на основе интеграции компетентностного подхода и методологии комплексного ресурсного анализа для повышения эффективности управления личностным и профессиональным потенциалом в условиях современной российской действительности.

Методология исследования

Проведенное исследование опирается на аналитический доклад «Россия 2025: от кадров к талантам»³, в котором еще в 2017 г. был диагностирован системный разрыв между запросами рынка труда и системой подготовки кадров, ориентированной на «всеобщность», а также на «Стратегию развития образования до 2036 года с перспективой до 2040 года»⁴, подготовленную в соответствии с поручением Президента РФ для достижения национальной цели по реализации потенциала каждого человека, развития его талантов, воспитанию патриотичной и социально ответственной личности, что возможно благодаря созданию конкурентоспособной гибкой системы образования, ориентированной на потребности экономики.

В своем исследовании мы опирались на системный подход, позволяющий рассматривать личность будущего руководителя как целостную систему, не сводимую к сумме отдельных компетенций. Использование синергетической парадигмы обеспечило понимание процессов самоорганизации и нелинейной динамики развития управленческого потенциала в условиях нестабильной среды.

¹ Мировые тренды образования в российском контексте – 2025. URL: https://ioe.hse.ru/edu_global_trends/2025/ (дата обращения 01.10.2025).

² Новая модель высшего образования: проектирование будущего. URL: <https://mgso.ru/en/news/67465/> (дата обращения 01.10.2025).

³ Россия 2025: от кадров к талантам. URL: https://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills_Outline_web_tcm26-175469.pdf (дата обращения 01.10.2025).

⁴ Стратегия развития образования до 2036 года с перспективой до 2040 года. URL: https://sh1-bodajbo-r138.gosweb.gosuslugi.ru/netcat_files/userfiles/2/Education/Strategiya_razvitiya_obrazovaniya_do_2036_goda.pdf (дата обращения 01.10.2025).

Теория человеческого капитала и ресурсный подход позволили акцентировать внимание на инвестиционной составляющей образования и значимости персональных ресурсов как стратегического потенциала.

Методологический аппарат настоящего исследования представляет собой синтез традиционного компетентностного подхода с инновационной методологией комплексного ресурсного анализа, что позволяет перейти от оценки отдельных навыков к системному управлению личностным потенциалом будущих руководителей.

Предлагаемая методология обеспечивает достижение поставленной цели через системное изучение объекта исследования во взаимосвязи его структурных компонентов.

Реализация компетентностного подхода в практике российских кадровых конкурсов

В условиях быстро меняющейся конкурентной среды традиционные подходы к оценке и развитию руководителей демонстрируют ограниченную эффективность, что актуализирует необходимость поиска новых методологических решений.

Согласимся с исследователями, которые утверждают, что компетентностный подход, изначально разработанный в рамках образовательного дискурса, в последние годы приобретает новое звучание в контексте управления человеческими ресурсами [1].

Реализация компетентностной модели требует трансформации образовательного процесса, который должен быть переориентирован на активные и интерактивные методы обучения. Ситуационные задачи, деловые игры, проектная работа, тренинги и моделирование реальных управленческих ситуаций становятся ключевыми педагогическими инструментами. Эти методы позволяют студентам не только усвоить теоретические знания, но и сформировать практический опыт их применения, развить критическое мышление и способность к саморефлексии. Таким образом, компетентностная модель подготовки руководителей направлена на формирование не просто квалифицированного, а конкурентоспособного и адаптивного специалиста, обладающего личностным и профессиональным ресурсом для эффективного управления в условиях современной сложности.

На стратегическом уровне компетентностный подход трансформируется из инструмента формирования конкретных профессиональных качеств в механизм создания устойчивых конкурентных преимуществ руководителей. Его реализация позволяет не только систематизировать требования к управленческим кадрам, но и целенаправленно формировать уникальные компетенции, повышающие конкурентоспособность кадров управления на рынке труда.

Содержательное ядро подготовки будущих руководителей в рамках компетентностного подхода составляет формирование системы ключевых управленческих компетенций [4]. К их числу относятся:

- системно-аналитические компетенции: способность к стратегическому мышлению, анализу рисков, работе с большими массивами данных и прогнозированию последствий принимаемых решений;
- социально-психологические компетенции: владение навыками коммуникации, командного взаимодействия, разрешения конфликтов, эмоционального интеллекта, мотивации и развития команды;
- инновационно-проектные компетенции: готовность к управлению изменениями, инициированию и реализации проектов, а также к созданию организационной культуры, поддерживающей непрерывное совершенствование;

— ценностно-смысловые компетенции: способность к этическому лидерству, принятию ответственных решений с учетом социальных последствий и формированию корпоративной социальной ответственности.

Одним из лучших доказательств эффективности компетентностного подхода в подготовке руководителей являются масштабные проекты, реализуемые в России, такие как конкурс «Лидеры России», президентский проект «Время героев» и подобные ему региональные обучающие программы, например, «Герои Дона». Эти инициативы представляют собой действующие лаборатории по апробации и внедрению передовых образовательных методик, ориентированных на выявление и развитие конкретных управленческих компетенций.

Ключевым элементом успеха данных проектов является их многоэтапная структура, построенная вокруг комплексной оценки компетенций. Например, в конкурсе «Лидеры России» используется система тестирования, включающая оценку когнитивных способностей (системное и стратегическое мышление); психодиагностику (определение уровня эмоционального интеллекта, стрессоустойчивости, лидерского потенциала) и центры оценки (Assessment Center), где участники выполняют ситуационные задания и участвуют в ролевых играх, моделирующих реальные управленческие ситуации. Это позволяет оценить не «знание о том, как надо», а «способность сделать» в приближенных к профессиональной реальности условиях.

Программы «Время героев» и «Герои Дона», ориентированные на военнотружущих и участников СВО, демонстрируют адаптацию компетентностной модели для специфической целевой аудитории. Следует отметить, что военнотружущие, прошедшие сложный боевой и профессиональный путь, обладают значительным потенциалом в решении задач, стоящих перед органами власти в мирное время. Так, Т.Г. Слюсарева отмечает, что стратегическое мышление, лидерские качества, ответственность, способность к сотрудничеству и стремление служить обществу позволяют участникам СВО эффективно управлять и вносить значимый вклад в развитие своих муниципальных образований [11].

Раскрытие этого потенциала и обеспечивают Программы «Время героев» и «Герои Дона». Их учебные модули сфокусированы на развитии конкретных компетенций, критически важных для послевоенной адаптации и карьеры в гражданской сфере: проектное управление, основы предпринимательства, работа в команде, публичные выступления. Крайне важно, что сегодня в качестве наставников для участников данной Программы выступают руководители как федеральных органов власти, так и главы регионов и крупнейших компаний страны. Образовательный процесс строится на принципах проблемно-ориентированного обучения, где участники сразу применяют полученные знания для разработки и защиты собственных социальных или бизнес-проектов.

Таким образом, успешная реализация данных проектов подтверждает несколько ключевых тезисов современной теории управления образованием:

- эффективность моделей «обучения через действие»: интеграция теоретических модулей с практическими заданиями и реальным проектным менеджментом ускоряет формирование компетенций;
- важность персональной траектории развития: каждый участник получает обратную связь по своему профилю компетенций, что позволяет ему целенаправленно работать над своими «зонами роста»;
- валидность комплексной оценки: компетенция проявляется не в тесте, а в действии, поэтому наиболее точную картину дают методы, имитирующие реальную профессиональную среду.

Практики конкурсов «Лидеры России», «Время героев» и «Герои Дона» наглядно демонстрируют эффективность компетентностного подхода, однако их успех обусловлен не только применением передовых оценочных методик, но и глубоким пониманием структуры личностного потенциала. Именно здесь возникает методологический симбиоз между этими проектами и разработками факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ Президентской академии.

Комплексный ресурсный анализ: построение интегральной ресурсной карты управленца

В контексте реализации компетентностной модели подготовки руководителей особую актуальность приобретают методы диагностики, позволяющие оценить не только наличный уровень компетенций, но и внутренний потенциал личности для их развития. Одной из таких методик является комплексный ресурсный анализ (КРА), методология которого разработана на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ Президентской академии. Данная методология выходит за рамки традиционной оценки знаний и навыков, фокусируясь на идентификации и измерении персональных ресурсов специалиста как системообразующего фактора его долгосрочной эффективности.

Методологическую основу КРА составляют принципы современной теории самоорганизации и системного подхода. В ее рамках личность рассматривается как сложная, открытая и динамическая система, обладающая определенным набором ресурсов. Ключевая задача комплексного ресурсного анализа – оценить не столько отдельные компетенции, сколько их синергию и способность личности к преобразованию внутренних ресурсов для достижения целей в нестабильной среде [9].

Основными анализируемыми ресурсными блоками в рамках данной методологии являются:

- когнитивный ресурс – способности к системному и стратегическому мышлению, анализу больших данных, быстрой обработке информации и генерации нестандартных решений;
- мотивационно-волевой ресурс – уровень целеполагания, устойчивости к стрессу и фрустрации, способность к концентрации и долгосрочным усилиям для достижения стратегических ориентиров;
- коммуникативно-кооперативный ресурс – эффективность в построении социальных связей, способность к командной интеграции, разрешению конфликтов и оказанию влияния;
- ценностно-смысловой ресурс – наличие сформированной системы этических координат, лидерской идентичности и осознанной гражданской позиции, определяющей вектор управленческих решений.

Практическая реализация КРА на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ Президентской академии осуществляется через применение комплекса диагностических инструментов, который включает:

- психодиагностическое тестирование для оценки устойчивых личностных характеристик;
- ситуационные задачи, направленные на моделирование реальных профессиональных проблем, которые позволяют развивать навыки мобилизации и интеграции личностных ресурсов для выработки эффективных управленческих решений;
- экспертные интервью по компетенциям, позволяющие глубинно оценить мотивацию и ценностные установки;
- оценку в формате Assessment Centre, где поведение участников анализируется по заданным ресурсным параметрам.

Результатом применения КРА является не просто профиль компетенций, а интегральная «ресурсная карта» управленца. Эта карта позволяет:

- выявить зоны синергии и потенциальные дефициты ресурсов;
- спрогнозировать успешность кандидата в решении задач различного уровня сложности;
- разработать персонализированную траекторию развития, направленную не на «натаскивание» по отдельным навыкам, а на целостное усиление системных ресурсов личности.

Интеграция методологии комплексного ресурсного анализа в образовательную и кадровую практику

В контексте современной парадигмы высшего образования, ориентированной на формирование конкурентоспособного специалиста, особую актуальность приобретают диагностические инструменты, позволяющие не только фиксировать актуальный уровень развития студентов, но и прогнозировать их профессиональные траектории. Универсальность методологии КРА позволяет применять ее и для такой целевой группы как студенты Президентской академии с целью составления индивидуального ресурсного профиля и разработки на его основе персональной стратегии карьерного продвижения и адаптации на конкретном рабочем месте. Это позволит выпускнику аргументированно презентовать себя работодателю и целенаправленно выбирать вакансии, в рамках которых уникальный набор его компетенций будет максимально востребован.

Оценка личностного развития студентов с использованием методологии КРА позволяет сместить вектор его позиции с реактивного на проактивный.

Практика показывает существующую закономерность: при столкновении с трудностями в обучении, научно-исследовательской, общественной и иных видах деятельности у части студентов существенно снижается учебная мотивация. В этой связи важно, что КРА имеет двойную методологическую направленность. Во-первых, выполняя диагностико-развивающую функцию, КРА предоставляет студенту рефлексивный инструмент для переоценки собственного потенциала, смещая фокус с дефицитов и трудностей на осознание имеющихся ресурсов (личностных, социальных, когнитивных). Это позволяет формировать стратегическое мышление и навыки управления собственной жизнью, которые являются бесценными в любой будущей профессиональной деятельности. Во-вторых, КРА обладает прогностико-ориентационной функцией. На основе данных, полученных в ходе оценки, становится возможным построение «профиля успешности» для целевых должностей государственной или муниципальной службы с выделением ключевых ресурсов и компетенций.

Наиболее удобной площадкой для апробации данного подхода является работа со студентами, обучающимися по целевым договорам. В данном случае интеграция КРА в образовательный процесс позволит выстроить систему целенаправленного формирования кадрового резерва для органов власти, обеспечивая не только «подгонку» под текущие вакансии, но и опережающую подготовку управленцев, обладающих стратегическим видением и способных к проактивной трансформации системы государственного управления.

Таким образом комплексный ресурсный анализ позволяет системно подойти к управлению карьерой, обеспечивая максимальную реализацию выпускника при одновременном решении долгосрочных задач государства по формированию эффективного кадрового резерва.

Заключение

Проведенный анализ позволяет констатировать, что реализация компетентностной модели в подготовке будущих руководителей представляет собой не просто образовательную технологию, а системный ответ на вызовы современной экономики и социальной сферы.

Кадровые проекты («Лидеры России», «Время героев») служат полигоном для сбора богатейшего эмпирического материала о поведении и компетенциях управленцев, а методология КРА предоставляет научный аппарат для системного анализа этого материала, перевода его из плоскости констатации отдельных успехов в плоскость прогнозирования долгосрочного личностного и про-

фессионального потенциала. Вместе они образуют замкнутый цикл: практика проверяет и обогащает методологию, а методология, в свою очередь, повышает точность, глубину и прогностическую силу практической оценки и программ развития. Это позволяет говорить о формировании в России целостной экосистемы подготовки управленческих кадров, основанной на принципах компетентностного и ресурсного подходов.

Значимость внедрения этих подходов в практику управленческих кадров подтверждается успешной апробацией модели в рамках кадровых проектов национального и масштаба («Лидеры России», «Время героев»), а также аналогичных региональных конкурсов (например, «Герои Дона» и др.). В указанных проектах демонстрируется эффективное сочетание активных методов обучения, ориентированных на «обучение действием», комплексную оценку в ходе решения заданий для выявления управленческих навыков, а также построения персонализированных траекторий развития на основе ресурсного картирования.

Перспективы дальнейших исследований видятся нам в масштабировании методологии КРА в системе высшего образования, адаптации модели для различных отраслевых управленческих позиций с учетом технологических вызовов, а также в исследовании долгосрочной эффективности деятельности выпускников программ, реализованных на основе описанной модели.

Таким образом, можно говорить о формировании методологического фундамента для создания в России целостной экосистемы подготовки управленческих кадров с учетом прогнозной оценки способности кандидатов к развитию, адаптации и эффективной работе, способной обеспечить кадровый суверенитет и технологическое лидерство страны в условиях новой социально-политической и экономической реальности.

Список литературы:

1. Белько И.В. Компетентностный портрет современного руководителя как необходимый элемент развития карьеры // Теория и практика общественного развития. 2025. № 2. С. 152-159. DOI: 10.24158/tipor.2025.2.20 EDN: SKIDLL
2. Гончаров Г.А., Четвериков В.М. Компетентностный подход как основа формирования инновационного лидерства в организации // Управленческий учет. 2025. № 8. С. 61-68. EDN: ASDPGO
3. Диагностика и профессиональное развитие управленческих кадров государственной службы: методология и технологии: коллективная монография / [Ю. К. Баркова и др.]; под общ. науч. ред. Ю. В. Синягина. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2021. 354 с.
4. Мухидова О. Формирование трансверсальных компетенций - приоритетная задача преподавателей высшей школы // Society and Innovations. 2021. № 11/S. С. 394-398. DOI: 10.47689/2181-1415-vol2-iss11/S-pp394-398 EDN: JQTNQR
5. Набиева Ю.А. Развитие управленческих компетенций через корпоративное обучение // Современное профессиональное образование. 2024. № 6. С. 108-111. EDN: ZZIYYS
6. Переверзина О.Ю., Рожок А.В., Татарина Л.Н., Чирковская Е.Г., Шебураков И.Б. Модель ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти: исследование и обоснование применения / Президентская академия; ВШГУ РАНХиГС; ФОиР ВШГУ РАНХиГС. М.: 2023. 81 с.

7. Серёжникова Р. К., Бекшаев И. А. Трансверсальные компетентности в контексте становления профессиональной идентичности будущих педагогов // Вестник государственного гуманитарно-технологического университета. 2025. № 3. С. 153-159. EDN: IGYXEF
8. Синягин Ю.В. Человек в системах управления // Мир психологии. 2020. № 4 (104). С. 186-187. DOI: 10.51944/2073-8528_2020_4_186 EDN: FSBVSP
9. Синягин Ю. В., Синягина Н.Ю., Баркова Ю.К. Управление личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом: технологии оценки и мотивации // Образование личности. 2018. № 2. С. 36-45. EDN: UWXFKQ
10. Синягин Ю.В., Переверзина О.Ю. Контекстная парадигма в оценке личностно-профессиональных ресурсов руководителей // Акмеология. 2015. № 2. С. 149-157. EDN: TTYFXT
11. Слюсарева Т.Г., Милованова Е.Н. Современные тенденции кадровой политики в органах власти на местах // Научный вестник Государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Невинномысский государственный гуманитарно-технический институт». 2025. № 2. С. 115-118. EDN: GRNWEV
12. Степанов А.А., Савина М.В., Антонова Л.И. Формирование трансфессиональных компетенций участников проектных команд (вопросы теории) // Креативная экономика. 2023. Т. 17. № 11. С. 4131-4140. DOI: 10.18334/ce.17.11.119601 EDN: ZHDHJL
13. Шебураков И.Б. Базовая модель компетенций руководителей органов публичной власти: обоснование применения // Личность: ресурсы и потенциал. 2024. № 1(21). С. 72-112. EDN: HDTOFK
14. Шебураков И.Б., Баркова Ю.К., Воробьева О.А. Рейтинг управленческого потенциала субъектов РФ как инструмент управления качеством кадрового состава // Вопросы управления. 2025. Т. 19. № 3. С. 5-20. EDN: ZPHMBY
15. Calero López I., Rodríguez-López B. The relevance of transversal competences in vocational education and training: a bibliometric analysis // Empirical Research in Vocational Education and Training. 2020. Vol. 12. № 12. URL: <https://link.springer.com/article/> (дата обращения 30.09.2025). DOI: 10.1186/s40461-020-00100-0 EDN: UWSMSW
16. Déak G.O. The development of cognitive flexibility and language abilities // Advances in Child Development and Behavior. 2004. № 31. P. 271-327. URL: https://www.researchgate.net/publication/9063158_The_Development_of_Cognitive_Flexibility_and_Language_Abilities (дата обращения: 01.02.2026). DOI: 10.1016/s0065-2407(03)31007-9
17. Guerra-Macias Y., Tobon S. Development of transversal skills in higher education programs in conjunction with online learning: relationship between learning strategies, project-based pedagogical practices, e-learning platforms, and academic performance // Heliyon. 2024. N 11(2). URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/39897793/> (дата обращения: 30.09.2025). DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e41099 EDN: IWLYXC
18. Heinonen S., Hiltunen E. Creative Foresight Space and the Futures Windows: Using visual weak signals to enhance anticipation and innovation // Futures. 2012. N 44(3). P. 248-256. URL: https://www.researchgate.net/publication/251724958_Creative_Foresight_Space_and_the_Futures_Window_Using_visual_weak_signals_to_enhance_anticipation_and_innovation (дата обращения: 30.01.2026). DOI: 10.1016/j.futures.2011.10.007 EDN: UCGAAV
19. Moore B.N., Parker R. Critical thinking. 4th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2021. 497 p.
20. Suteja S., Setiawan D. Students' Critical Thinking and Writing Skills in ProjectBased Learning // International Journal of Educational Qualitative Quantitative Research. 2022. N 1. P. 16-22. URL: https://www.researchgate.net/publication/365990098_Students'_Critical_Thinking_and_Writing_Skills_in_Project-Based_Learning (дата обращения: 30.01.2026). DOI: 10.58418/ijeqq.v1i1.5 EDN: CEFUSU

Implementing a competency-based model in future manager training: prospects and opportunities

Kondratenko Evgeniya Nikolaevna

PhD in Political Science, Associate Professor of the Department of Political Science and Ethnopolitics at the South Russian Institute of Management, a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russian Federation

e-mail: kondratenko-en@ranepa.ru

Ivanova Lyudmila Leonidovna

PhD in Political Science, Associate Professor of the Department of Political Science and Ethnopolitics at the South Russian Institute of Management, a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russian Federation

e-mail: ivanova-ll@ranepa.ru

Abstract

The article provides a methodological substantiation for the integration of the competency-based approach and comprehensive resource analysis into the training system for managerial personnel in modern Russia. In the context of structural reforms in higher education and technological challenges, the authors highlight the necessity of transitioning from a traditional qualification-based model to a system for developing key competencies. Particular attention is paid to the methodology of comprehensive resource analysis developed at the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources of the Graduate School of Public Management at the Presidential Academy. This methodology enables the integral diagnostics of future managers' personal potential through their resource component. It is shown that comprehensive resource analysis serves as a core tool, ensuring a transition from assessing managers' knowledge to evaluating their ability to mobilize and apply personal resources in professional activities.

Keywords

• competency-based approach • comprehensive resource analysis • managerial competencies • leadership development • personnel competitions • development areas •

References:

1. Belko I.V. Competence portrait of a modern leader as a necessary element of career development // Theory and practice of social development. 2025. N 2. P. 152-159. DOI: 10.24158/tipor.2025.2.20 EDN: SKIDLL

2. Goncharov G.A., Chetverikov V.M. The competence approach as the basis for the formation of innovative leadership in an organization // *Managerial accounting*. 2025. N 8. P. 61-68. EDN: ASDPGO
3. Diagnostics and professional development of public service management personnel: methodology and technologies: a collective monograph / [Yu. K. Barkova et al.]; under total. scientific ed. by Yu. V. Sinyagin. Moscow: Publishing House «Delo» RANHiGS, 2021. 354 p.
4. The model of key competencies of managers and specialists of public authorities: research and justification of application / O.Y. Pereverzina [et al.]; Presidential Academy; Higher School of Economics RANHiGS; FOiR Higher School of Economics RANHiGS. Moscow: 2023. 81 p.
5. Mukhidova O. Formation of transversal competencies is a priority task of higher school teachers / O. Mukhidova // *Society and Innovations*. 2022. N 11/S. P. 394-398. DOI: 10.47689/2181-1415-vol2-iss11/S-pp394-398 EDN: JQTNQR
6. Nabieva Yu.A. Development of managerial competencies through corporate training // *Modern professional education*. 2024. N 6. P. 108-111. EDN: ZZIYYS
7. Serezhnikova R. K., Bekshaev I. A. Transversal competencies in the context of the formation of the professional identity of future teachers // *Bulletin of the State University of Humanities and Technology*. 2025. N 3. P. 153-159. EDN: IGYXEF
8. Sinyagin Yu.V. Man in control systems // *The world of psychology*. 2020. N 4(104). P. 186-187. DOI: 10.51944/2073-8528_2020_4_186 EDN: FSBVSP
9. Sinyagin Yu.V., Sinyagina N.Y., Barkova Yu.K. Personal and professional development and career growth management: assessment and motivation technologies // *Personality education*. 2018. N 2. P. 36-45. EDN: UWXFKQ
10. Sinyagin Yu.V., Pereverzina O.Y. Contextual paradigm in the assessment of personal and professional resources of managers // *Acmeology*. 2015. N 2. P. 149-157. EDN: TTYFXT
11. Slyusareva T.G., Milovanova E.N. Modern trends in personnel policy in local authorities // *Scientific Bulletin of the State Autonomous Educational Institution of Higher Education «Nevinnomyssk State Humanitarian and Technical Institute»*. 2025. N 2. P. 115-118. EDN: GRNWEV
12. Stepanov A.A., Savina M.V., Antonova L.I. Formation of transfessional competencies of project team members (theory issues) // *Creative Economics*. 2023. Vol. 17. N 11. P. 4131-4140. DOI: 10.18334/ce.17.11.119601 EDN: ZHDHJL
13. Sheburakov I.B. Basic model of competencies of heads of public authorities: justification of application // *Personality: resources and potential*. 2024. N 1(21). P. 72-112. EDN: HDTOFK
14. Sheburakov I.B., Barkova Yu.K., Vorobyeva O.A. Rating of the managerial potential of the subjects of the Russian Federation as a tool for personnel quality management // *Management issues*. 2025. Vol. 19. N 3. P. 5-20. EDN: ZPHMBY
15. Calero López, I., Rodríguez-López, B. The relevance of transversal competences in vocational education and training: a bibliometric analysis // *Empirical Res Voc Ed Train* 2020. Vol. 12. URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s40461-020-00100-0#citeas> (accessed 30.09.2025). DOI: 10.1186/s40461-020-00100-0 EDN: UWSMSW
16. Déak G.O. The development of cognitive flexibility and language abilities // *Advances in Child Development and Behavior*. 2004. N 31. P. 271-327. URL: https://www.researchgate.net/publication/9063158_The_Development_of_Cognitive_Flexibility_and_Language_Abilities (accessed 01.02.2026). DOI: 10.1016/s0065-2407(03)31007-9
17. Guerra-Macias Y., Tobon S. Development of transversal skills in higher education programs in conjunction with online learning: relationship between learning strategies, project-based pedagogical practices, e-learning platforms, and academic performance // *Heliyon*. 2024. N 11(2). URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11786650/> (accessed 30.09.2025). DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e41099 EDN: IWLYXC

18. Heinonen S., Hiltunen E. Creative Foresight Space and the Futures Windows: Using visual weak signals to enhance anticipation and innovation // Futures. 2012. N 44(3). P. 248-256. URL: https://www.researchgate.net/publication/251724958_Creative_Foresight_Space_and_the_Futures_Window_Using_visual_weak_signals_to_enhance_anticipation_and_innovation (accessed 30.01.2026). DOI: 10.1016/j.futures.2011.10.007 EDN: UCGAAV
19. Moore B.N., Parker R. Critical thinking. CA: McGraw-Hill Education, 1994. 4th ed. 537 p.
20. Suteja S., Setiawan D. Students' Critical Thinking and Writing Skills in ProjectBased Learning // International Journal of Educational Qualitative Quantitative Research. 2022. N 1. P. 16-22. URL: https://www.researchgate.net/publication/365990098_Students'_Critical_Thinking_and_Writing_Skills_in_Project-Based_Learning (accessed 30.01.2026). DOI: 10.58418/ijeqr.v1i1.5 EDN: CEFUSU

Поступила в редакцию: 04.11.2025

Принята в печать: 03.02.2026