

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-92-109

Специфика состава и организации субъектных детерминант управленческой деятельности

А. В. Карпов^{1*}¹ Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова, Ярославль, Россия* anvikar56@yandex.ru

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению одной из основных проблем исследования управленческой и организационной деятельности, содержанием которой является установление и объяснение закономерностей ее субъектных детерминант в целом и индивидуальных качеств, выступающих по отношению к ней в функции профессионально важных. Представлены теоретико-методологические и эмпирико-экспериментальные материалы, раскрывающие и объясняющие специфику профессиональных компетенций. В статье обосновывается новое решение ключевой проблемы психологии деятельности – проблемы соотношения основных профессиональных компетенций, которые традиционно обозначаются понятиями «жестких» и «мягких» навыков (hard skills и soft skills). В статье отмечается, что их структура подвергается в управленческой деятельности существенной трансформации, в результате чего качественно специфицируется их функциональная роль в ее организации. Приводятся суждения, обосновывающие необходимость дифференциации новой закономерности организации этих качеств, обозначенной понятием механизма инверсии «мягких» и «жестких» навыков управленческой деятельности. Обосновано, что этот феномен, равно как и иные основные психологические особенности управленческой и организационной деятельности, обусловлен ее важнейшей чертой – атрибутивно метадеятельностным характером. Отмечается, что существующие представления о составе и структуре этих категорий субъектных детерминант управленческой и организационной деятельности нуждаются в углублении и расширении; представлены конкретные данные, содействующие этому. Определены и проинтерпретированы некоторые дополнительные разновидности компетенций такого плана. Показано, что особую роль в структуре soft skills играют такие, которые позволяют осуществлять регуляцию функциональной роли рефлексии в реализации управления.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, управление персоналом, управленческая деятельность, профессиональная деятельность, организационная деятельность, предпринимательство, компетенции, профессионально важные качества

Для цитирования: Карпов А. В. Специфика состава и организации субъектных детерминант управленческой деятельности // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 1. С. 92–109. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-92-109

The Specifics of the Composition and Organization of the Subject Determinants of Management Activity

A. Karpov¹*

¹ Yaroslavl State University named after P. G. Demidov, Yaroslavl, Russia

* anvikar56@yandex.ru

Abstract. The article is devoted to the consideration of one of the main problems in the study of the psychology of managerial and organizational activity, the content of which is the identification and explanation of the patterns of its subjective determinants in general and individual qualities that act in relation to it in the functions of professionally important ones. Theoretical-methodological and empirical-experimental materials are presented that reveal and explain the specifics of professional competencies. The article substantiates a new solution to a key problem in the psychology of activity, namely the problem of the relationship between basic professional competencies, which are traditionally designated by the concepts of “hard” and “soft” skills. The article notes that their structure undergoes significant transformation in management activities, as a result of which their functional role in its organization is qualitatively specified. Judgments are given that substantiate the need to differentiate a new pattern of organization of these qualities, designated by the concept of a mechanism for the inversion of soft and “hard” skills in management activities. It is substantiated that this phenomenon, as well as other basic psychological features of managerial and organizational activity, are determined by its most important feature – its attributive meta-activity nature. It is noted that existing ideas about the composition and structure of these categories of subjective determinants of management and organizational activity need to be deepened and expanded; specific data supporting this are presented. Some additional types of competencies of this kind have been identified and interpreted. It is shown that a special role in the structure of soft skills is played by those that allow the regulation of the functional role of reflection in the implementation of management.

Keywords: human resource management, personnel management, management activities, professional activities, organizational activity, entrepreneurship, competencies, professionally important qualities

For citation: Karpov A. The Specifics of the Composition and Organization of the Subject Determinants of Management Activity. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.1, pp.92-109 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-92-109

Логика развития представлений о субъектных детерминантах профессиональной деятельности

Определяющими факторами профессиональной деятельности в целом и управленческой деятельности в частности выступают детерминанты субъектного плана, от которых зависят резуль- тативные параметры и процессуальные характеристики указанной деятельности.

Данное положение единодушно разделяется исследователями в области психологии труда. Вместе с тем оно, сохраняя свою актуальность и значимость в целом, в то же время весьма чувствительно к изменениям со стороны практики. Как следствие этого, в каждый конкретный исторический период оно приобретает новую форму. Об этом свидетельствуют приведенные ниже особенности современного толкования указанного положения.

Так, одним из первых в историческом плане явилась методология, которая обозначается как ПВК-подход [8, 20]. Его основным конструктом является понятие профессионально-важных качеств (ПВК) как таких, которые оказывают значимое детерминирующее воздействие на главные результативные параметры деятельности. В рамках данного подхода были разработаны многочисленные классификации этих качеств. Наиболее распространенной из них является в настоящее время дифференциация следующих групп ПВК.

1. Абсолютные ПВК – свойства, необходимые для выполнения деятельности как таковой на минимально допустимом или нормативно заданном, среднем уровне.

2. Относительные ПВК, определяющие возможность достижения субъектом высоких («наднормативных») количественных и качественных показателей деятельности («ПВК мастерства»).

3. Мотивационные ПВК – те, которые определяют готовность к реализации деятельности. Доказано, что высокая мотивация может существенно компенсировать недостаточный уровень развития многих иных ПВК (но не наоборот).

4. Анти-ПВК – свойства, которые противоречат тому или иному виду профессиональной деятельности. Структура профессиональной пригодности предполагает минимальный уровень их развития или даже отсутствие. В противоположность качествам первых трех групп они значимо, но отрицательно коррелируют с параметрами деятельности.

Помимо этого, было описано понятие профессионально нейтральных качеств, не оказывающих прямого влияния на эффективность выполнения деятельности на нормативном или относительном уровне и вообще находящихся в индифферентных отношениях с основными ее параметрами.

В последнее время принято дифференцировать еще одну категорию ПВК – свой-

ства, которые позволяют субъекту активно влиять на меру проявления в деятельности всех иных качеств и осуществлять их произвольную регуляцию. Они были обозначены понятием «метакачества» [10].

Наряду с этим представлена и классификация ПВК на базе критерия их соответствия основным психическим процессам и регулятивным, а также коммуникативным функциям. Она включает следующие группы свойств [20]:

- сенсорные свойства (совокупность свойств, входящих в сенсорную основу деятельности (СОД): чувствительность анализаторов, способность к различению температуры, оттенков цвета и т. д.);
- аттенционные свойства (избирательность, объем, устойчивость, распределение, переключение внимания);
- мнемические свойства (объем памяти, прочность сохранения материала, точность и скорость воспроизведения и др.);
- моторные (двигательные) свойства – точность и скорость движений;
- имажитивные свойства (способность оперировать образами объектов, воображение, прогностические свойства);
- мыслительные (интеллектуальные) свойства;
- эмоциональная устойчивость, устойчивость к стрессу;
- волевые качества специалиста;
- речевые (четкость, разборчивость речи);
- коммуникативные (способность устанавливать межличностные контакты, общительность, организаторские способности).

Дальнейшее развитие представлений в этой области привело к включению в поле субъективных детерминант профессиональной деятельности, помимо традиционно дифференцированных категорий, компонентов так называемой ЗУНовской триады – знаний, умений и навыков. Особое направление развития этих представлений состоит в разработке проблемы управленческих способностей, в рамках которой так-

же были предложены многочисленные подходы и классификации субъектных детерминант данной деятельности [4, 17].

Наконец, на еще более позднем этапе развития этих представлений была дифференцирована их новая категория, обозначаемая обобщенным понятием компетенций. Данный факт обусловил становление компетентностного подхода, который, в свою очередь, получил широкое распространение и стал своеобразным парадигмальным основанием для разработки данной проблемы в целом на современном этапе ее становления [27, 28].

Далее, весьма показательно, что в рамках компетентностного подхода, на развитие которого влияет как его собственная логика, так и внетеоретические и прикладные факторы, были разработаны два тесно взаимосвязанных концепта. Они обозначают два типа профессиональных навыков (это так называемые жесткие и мягкие навыки), которые стали очень популярны и широко используются [19, 21]. Необходимо отметить, что эти понятия возникли не как следствие развития теоретических представлений в области профессиональной деятельности и сопряженных с ней направлений, а в силу логики развития самой этой деятельности – практики ее осуществления и эволюции ее видов и типов, форм и классов. Это является весьма убедительным свидетельством их верифицированности практикой и оценки этой практики со стороны социума, что подчеркивает их жизненность.

Сложившаяся ситуация характеризуется и тем, что с точки зрения психологии, в частности с точки зрения классической теории деятельности, эти понятия не выдерживают критики только из-за использования термина «навык». В психологии термин «навык» используется для обозначения совершенно иного статуса – автоматического, бессознательного и потому относительно несложного компонента профессиональной деятельности. Кроме того, и иные компоненты де-

ятельности, определяемые традиционными понятиями, отличаются высокой сложностью и в любом случае не являются автоматизированными и не могут быть обозначены этим понятием. В дополнение к этому термины *hard skills* и *soft skills* по своей сути являются весьма неопределенными и даже аморфными, поскольку они используются и для обозначения компетенций как относительно локального компонента деятельности, и для обозначения мастерства, являющегося одним из наиболее сложных ее субъектных детерминант. Они также употребляются для выражения другой субъектной детерминанты, а именно умений. К тому же, как правило, вопрос о несовпадении двух принципиально разных сущностей, а именно *hard skills* и *soft skills*, с точки зрения психологии практически не обсуждался и не ставился. По этой причине данные концепты в значительной степени представляют собой скорее операциональный, чем объяснительный характер. В свою очередь, они фиксируют определенные функциональные сущности, формируемые и реализуемые в качестве именно операционных средств, и, таким образом, обобщают описанные выше гетерогенные образования [7]. В то же время это обстоятельство, на наш взгляд, не должно оправдывать отказ психологии от использования этих терминов. Поэтому непродуктивно ограничиваться критическим рассмотрением терминологической неточности этих терминов, более конструктивно попытаться выявить их истинные коннотации и значения и включить их в понятие психической деятельности.

Разумеется, экспансия понятий *hard skills* и *soft skills* затронула и сферу управленческой и организационной деятельности, что, в свою очередь, в очередной раз актуализировало еще одну классическую психологическую проблему – проблему управленческих способностей [17]. Общеизвестно, что объем материалов и спектр подходов, соотносящихся с ней, является, фактически, необозримым, а их сколько-нибудь полное

рассмотрение выходит далеко за пределы данной статьи. Вместе с тем именно в этой связи с очевидностью эксплицируется обстоятельство, имеющее наиболее принципиальный характер. Дело в том, что указанные понятия весьма хорошо и полно «прижились» по отношению ко многим видам и типам деятельности, в особенности сложным и когнитивно насыщенным. Однако уровень их реализации по отношению именно к управленческой деятельности до настоящего времени остается существенно меньшим и совершенно несопоставимым со степенью ее значимости и широтой распространенности. В связи с этим возникает вполне закономерный вопрос: почему? В силу каких причин сложилась такая ситуация и какие – возможно, очень существенные, весьма глубокие и прежде всего собственно психологические – факторы лежат в ее основе?

Метакомпетенции как субъектные детерминанты деятельности

При попытке ответить на заданный вопрос необходимо отметить, что согласно дифференциации двух указанных категорий компетенций их общая совокупность не может быть сводима только к тем «составляющим», которые определяются как *hard skills* и рассматриваются на уровне деятельности. Еще одной важной «составляющей» являются факторы, которые обобщенно называются «мягкими» навыками (*soft skills*). Они включают в себя компетенции, которые имеют метадеятельностный характер и не выводятся непосредственно из содержания деятельности. Существует мнение, согласно которому более половины общей эффективности различных современных видов деятельности зависит от *soft skills* [20]. Даже если это утверждение несколько преувеличено, оно все равно отражает важную реальность – значимость таких образований в ее реализации. Кроме того, их роль заключается в том, что они оказывают су-

щественное влияние на все другие компетенции (*hard skills*) – их содержание, степень выраженности и, особенно, организацию. Однако все эти факторы не прямо связаны с самой деятельностью, а зависят от более широкого контекста, который включает в себя социальные, организационные и профессиональные аспекты и оказывает значительное воздействие на ее выполнение и результативность [6, 8]. Первые из подобных детерминант, которые имеют внутридеятельностную ориентацию, относятся к категории *hard skills*, а вторые, которые имеют внешнюю ориентацию, входят в категорию *soft skills*. Из-за этого они также называются «метакомпетенции» – способы деятельности, которые относятся к *метадеятельностным* образованиям.

Не вызывает сомнения, что в качестве субъектных детерминант деятельности присутствуют факторы, оказывающиеся вне деятельности и не обладающие экстрасистемной локализацией. В основном не являющиеся частью деятельности, но существенно воздействующие на нее, а также входящие в общий состав субъектных детерминант непосредственно деятельности. Тот факт, что и последние, и их собственные детерминанты (*hard skills*) эксплицируются одним и тем же исходным понятием – концептом «навык», подтверждает их функциональное соответствие, т.е. и то и другое содержится в качестве составляющих содержания деятельности. Показательно и чрезвычайно значимо, что две эти категории детерминант представляются с помощью одного и того же концепта *skills*, что свидетельствует об их принадлежности к одной и той же категории субъективных детерминант, отнюдь не к разнорядковым. Проще говоря, исходя из логики развития идей в этой области, следует рассматривать их как два варианта проявления одной и той же сущности, а не как две различные категории. Их можно констатировать одновременно и внутри, и вне деятельности по той причине, что они, в основном, нахо-

дятся в более широких метасистемах, связанных с деятельностью, – особенно в социуме, являющемся метауровнем по отношению к деятельности. Отсюда вытекает устойчивая практика использования термина «метакомпетентность» в обозначении *soft skills*. Даже с чисто формальной и этимологической точки зрения метакомпетенции сами по себе являются составляющими определенных организационных программ, которые выходят за рамки собственно деятельности. При этом они не связаны напрямую с содержанием и организацией деятельности, с ее техническим и операционным содержанием, но необходимы для нее, в связи с чем их можно отнести к метадеятельностным образованиям.

Метадеятельностная природа управления

Вместе с тем данный факт является и своеобразной «подсказкой» для объяснения констатированного выше обстоятельства, согласно которому дифференциация категорий *hard skills* и *soft skills* явно недостаточно ассимилирована теорией и практикой управленческой и организационной деятельности, а тем более сферой предпринимательской деятельности. Дело в том, что это обстоятельство непосредственно приводит к необходимости обращения к тем представлениям о сути и *психологической специфике* этой деятельности, которые сложились к настоящему времени. Действительно, наиболее общим в методологическом отношении и современным с точки зрения базовых тенденций эволюции теоретических представлений в этой области является тезис о ее принципиально *метадеятельностной* природе. Причем такой метадеятельностный характер проявляется (и заключается) в целом ряде основополагающих аспектов управленческой и организационной деятельности, что подробно рассмотрено в наших работах [9, 10, 14–16, 28]. Не дублируя представленные в них материалы, отметим, однако, наиболее

принципиальные проявления такого ее метадеятельностного характера.

Основная суть и психологическая природа любой управленческой деятельности (исходя из ее определения) сводится к тому, что деятельность руководителя – менеджера, управленца, предпринимателя есть не столько процесс взаимодействия с объектами в обычном смысле данного слова, сколько взаимодействие с иными субъектами (членами организации, членами группы и их деятельностью)¹. При этом непосредственно управленческая деятельность в конечном итоге превращается в «деятельность с деятельностью», «деятельность по организации других деятельностей», деятельность «второго порядка». Исходя из этого, понятие «*метадеятельность*» применимо уже не метафорически, а точно и непосредственно. Речь идет непосредственно о содержании и структуре управленческой деятельности, ее предназначении и интеграционных механизмах осуществления основных функций. Проще говоря, с точки зрения средств реализации, а именно своего «субстрата», управленческая деятельность является онтологически самостоятельной. И все же через свое содержание и организацию, детерминанты и формы и даже механизмы (т. е. основные характеристики) она выходит за пределы этого уровня и проявляется в своем преобразованном виде – как метадеятельность. В частности, при этом выявляется

¹ Необходимо подчеркнуть, что понятие субъект-субъектной деятельности не тождественно деятельности, которую Е. А. Климов относит к категории «человек-человек», хотя на первый взгляд их сходство вполне очевидно [20]. Отличительной особенностью субъект-субъектного типа деятельности является то, что субъект – это не просто «человек», а «человек в движении», т. е. субъект собственной деятельности; человек, выполняющий деятельность под непосредственным руководством и контролем другого субъекта. Этой атрибутивной характеристики субъектной деятельности нет в некоторых «лично-персональных» профессиях (например, деятельность врача относится к «лично-персональной» профессии, но в большинстве случаев не является субъектной).

качественное изменение характера основной деятельности (*атрибута*) – предмета деятельности. В качестве предмета деятельности руководителя также выступает его деятельность – это деятельность его подчиненных². При рассмотрении специфики индивидуальной управленческой деятельности, а именно ее структуры, необходимо отметить, что в ней возникают все новые мощные специфические детерминанты, но уже не как *внешние* условия ее выполнения, а как *внутренние* – даже структурные детерминанты организации. Субъекты данной деятельности в этом случае имеют особенности *поли-субъектности*, приобретающие статус коллективных субъектов во всей своей полноте, и, в свою очередь, становятся не только множественными, но и организованными. Причиной такого положения выступают следующие два основных принципа управленческой деятельности: принцип координации (горизонтальный) и субординации (вертикальный). Таким образом, коллективный субъект посредством своих организационных закономерностей *преодолевают* индивидуальный субъект и трансформируется в своего рода метасубъект.

При этом фактическое управление деятельностью оказывается более сложным с точки зрения специфики предмета деятельности. По своему смысловому содержанию эта деятельность является «деятельностью с деятельностью», то есть метадеятельностью, но в то же время ориентированной на достижение конечного результата, на «производство продукта». Известно, что управленческая деятельность имеет двойственную направленность: «ориентированную на людей» и «ориентированную на дело», «ориентированную на

организацию» и «ориентированную на результат». По сути, это приводит к тому, что в управленческой деятельности зарождается специфический феномен – двойственность предметов³.

Подобное многоплановое и принципиальное своеобразие самого объекта деятельности по управлению не подразумевает под собой никакого сходства или принципиального же изменения в структурно-функциональной организации деятельности, как это определяется современным теоретическим обоснованием понятия «деятельность». Как известно, современная деятельностьная теория была разработана в основном в ходе изучения *субъект-объектной деятельности*, и совершенно очевидно, что результаты неполного анализа других видов деятельности были заложены в ее концептуальный состав. Необходимо, разумеется, принимать во внимание и то, что в современной реальности виды субъект-объектной и межсубъектной деятельности не так уж часто встречаются в «чистом» проявлении. Преимущественно субъектно-объектные виды деятельности почти всегда связаны с более общей совместной деятельностью и, как следствие, обусловлены субъект-субъектными факторами. Впрочем, деятельность в первую очередь субъектно-объектного типа, может быть и, как правило, предполагает наличие систем, в которых деятельность активно взаимодействует не только с «субъектом», но и с «объектной» средой. В действительности, в любой деятельности присутствуют субъект-объектные и субъект-субъектные аспекты. Правда, *взаимоотношения* между ними при этом могут быть радикально разными, в некоторых случаях даже кардинально отличными. Следовательно, следует проводить различия меж-

² Подобные, т. е. принципиальные изменения происходят в таких видах деятельности по отношению к другому основному «компоненту» – объекту. Он также подвергается радикальному изменению, поскольку в его качестве начинают выступать *субъекты* – «другие люди», «подчиненные», «руководимые» и т. д.

³ Указанная двойственность является основой в одной из достаточно известных концептуальных моделей управленческой деятельности, а именно «входной решетки управления» Д. Блэйка и Р. Мугтона [2].

ду ними. Самым важным из этих преобразований становится формирование *нового* организационного уровня – метадеятельности – и приобретение им *ведущего* положения в общей структуре организационной иерархии. В организации совместной деятельности на данном уровне происходит своеобразное «столкновение» между двумя деятельностными контурами, между двумя деятельностными системами – управлением и исполнением, играющими специфическую функциональную роль. Воздействуя друг на друга, они образуют иерархическую общую систему совместной деятельности.

Если рассматривать психологическую природу управленческой деятельности в свете ее целевой направленности, то происходят аналогичные, т. е. принципиальные и ярко выраженные преобразования⁴. Эти преобразования проявляются не только в высшей, а также в *предельной* степени. В этом случае объект представляется в полной мере инвертированным, поскольку он уже не является собственно самим по себе (т. е. объектом), а выступает как *субъект* (точнее, как совокупность субъектов, что значительно усложняет его ориентирование). Наряду с этим особая сложность и конфликтность заключаются в том, что объект управленческой деятельности фактически является двойным и сочетает в себе две диаметрально противоположные исходные точки – объект и субъект. В этом и заключается реальная сложность и «тайна» объекта управленческой деятельности. Это всегда ограничивало рациональное (т. е. научное) понимание управленческой деятельности и заставляло рас-

сматривать психологию управления как искусство, а не только в ее научном плане⁵.

В дополнение к этому понятие «метадеятельность» призвано выделить закономерности сознательной, рефлексивной регуляции и ее эффективного процессуального применения. По своей сути управленческая деятельность объединяет в себе характеристики индивидуальной и коллективной деятельности. Но при этом она не сводится к их совокупности, а поднимается до уровня организации метадеятельности и проявляется на уровне процессуальных действий. Очевидно, что главной особенностью управленческой деятельности считается ее *опосредованная*, а не прямая связь с конечным результатом функционирования определенной организации. В большинстве случаев менеджеры не только не принимают непосредственного участия в создании и производстве конечных результатов, но и *не должны* принимать такого участия. Это свойство отличает деятельность менеджеров от деятельности исполнителей. К примеру, в основе одного из самых известных и характерных определений менеджмента М. П. Фоллетта заложена именно эта характеристика: «Менеджмент – это выполнение работы с помощью других» (цит. по [10]). Подобным образом управленческая деятельность оказывается «отграниченной» по отношению к конечному результату функционирования социотехнической (организационной) системы. В результате формируется довольно интересная ситуация, при которой деятельность, нацеленная на определенный результат, не только непосредственно не приводит к нему, но и не достигает его. В этом еще раз проявляется метадеятельностный характер управленческой деятельности: ее результаты располагаются «вне» и «за» деятельностью.

⁴ Особую проблему представляет дифференциация объекта и предмета управленческой деятельности, а также их взаимосвязь и взаимозависимость. В данном случае мы ограничимся наиболее важными и общими критериями различия, рассматривая первый как объективную реальность, из которой возникает деятельность, а второй – как частные аспекты, составляющие основное содержание деятельности.

⁵ Конечно, существуют и более радикальные взгляды, например знаменитая цитата о так называемом фольклоре менеджмента: «Первым мифом управленческой науки считается тот факт, что такая наука существует».

Наряду с этим анализ управленческой деятельности относительно иных ее основных «измерений» (объектном, субъектном, процессуальном и т. д.), проведенный, например, в [16], также выявил ее метадеятельностную специфику и организацию. Она действительно является «сквозной» и универсальной особенностью данной деятельности. Этот анализ может быть, безусловно, продолжен, однако в плане основных задач данной работы существеннее подчеркнуть смысл тех заключений, к которым он приводит и которые сделаны выше.

Инверсионная трансформация базовых категорий субъектных детерминант деятельности

Наиболее значимым следствием развитых преставлений, на наш взгляд, является то, что в результате всех отмеченных трансформаций основная «плоскость» (доминирующая сфера базовых субъектных детерминант этой деятельности) также существенно видоизменяется – качественно преобразуется. Поясним сказанное. Как известно, сама управленческая деятельность как особый, качественно специфический тип является принципиально относительной, а точнее соотносительной с деятельностью иного, противоположного типа – исполнительской и только в этом статусе имеет смысл и функциональное предназначение. Причем сама исполнительская деятельность может быть обозначена и как управляемая. Более того, так сказать конечным, терминальным звеном в этой диаде является исполнительская деятельность, поскольку именно она и приводит к созданию итогового продукта – того, что обозначается в экономике понятием потребительных стоимостей. Она, однако, так же как и управленческая, характеризуется совокупностью присущих ей *hard skills*. Именно они и составляют основу для ее эффективной реализации; они не только необходимы, но и достаточны для этого. Другими словами, в качестве ведущих детерминант самой

исполнительской деятельности, то есть той, которая является и предметом и объектом управления, выступают те качества, которые необходимы для реализации операционных – исполнительских, технических функций и задач. Другая категория этих детерминант – *soft skills* также содействует этому, но не соотносится непосредственно с содержанием и функционалом управляемой деятельности. Однако, как показывает практика, эти *soft skills* имеют уже не только большое, но и определяющее значение для той деятельности, которая является управляющей по отношению к ней, то есть к самой управленческой деятельности. Так, например, для очень многих видов исполнительской деятельности в качестве *soft skills* выступают такие качества, как умение работать в команде или, скажем, коммуникабельность, а также социальный интеллект. Они, безусловно, фактируют и оптимизируют их, но, строго говоря, не являются необходимыми для них и не связаны непосредственно с их операционным и предметным содержанием. Однако для управленческой деятельности эти качества являются уже не только желательными или даже необходимыми, но и столь же непосредственно соотносятся с самим ее содержанием, поскольку именно они и обеспечивают так сказать «ткань» этой деятельности, во многом образованную именно субъект-субъектными взаимодействиями, причем иерархического, субординационного типа. В силу этого по отношению к управленческой деятельности они трансформируются из категории *soft skills* в категорию *hard skills*. Это означает, что базовыми субъектными детерминантами управленческой деятельности начинают выступать не те качества и иные факторы субъектного плана, которые непосредственно влияют на эффективность самой управляемой, то есть исполнительской, деятельности, а факторы совершенно иного плана. Переводя это заключение на «язык» компетентностного подхода, можно сказать, что в качестве первых факторов, определяющих эффективность исполнительской де-

тельности (которая, повторяем, и является предметом организации и координации со стороны самой управленческой деятельности), выступают все те детерминанты, которые составляют содержание категории *hard skills*. Однако в качестве вторых факторов – тех, которые определяют эффективность самой управленческой деятельности, выступают все те детерминанты, которые составляют содержание категории *soft skills*, то есть лежащие вне содержания самой управляемой деятельности и имеющие по отношению к ней метадеятельностную локализацию.

Однако отсюда следует и вывод наиболее принципиального характера, состоящий в следующем. По отношению к управленческой и организационной деятельности имеет место, фактически, *инверсия* смысла и функциональной роли двух категорий компетенций – *hard skills* и *soft skills*. То, что для исполнительской деятельности (как предмета самой управленческой деятельности) является *soft skills*, для управленческой деятельности – *hard skills*, и наоборот. Однако не менее интересно и противоположное направление такой инверсии – переход *hard skills* в *soft skills*. Действительно, как хорошо известно и многократно описано в соответствующей литературе, категория *hard skills* также очень существенна для управленческой деятельности. Это отражено в известном выражении «показ на личном примере», в понятии «экспертная власть», в понятии «знание дела» как залоге эффективности управления и др.⁶ Смысл всего этого состоит в том, что категория *hard skills* также имеет важнейшее и нередко определяющее значение для управления как такового, а собственно профессиональные ком-

петенции – это важнейшая составляющая самой управленческой компетентности. Так, например, любому вузовскому работнику хорошо известно, что наиболее эффективным руководителем, скажем ректором, при прочих равных условиях является тот, кто прошел все ступени собственно преподавательской деятельности и знает изнутри то, чем он, собственно говоря, и руководит – образовательную деятельность [4]. Иными словами, он, наряду с *soft skills*, владеет и арсеналом *hard skills* этой деятельности. Вместе с тем *hard skills* являются все же дополнительными и не обусловленными непосредственно базовыми функциями управления, они могут, к тому же, подвергаться компенсации со стороны так называемых общеуправленческих умений и способностей.

В целом феномен инверсии двух базовых категорий компетенций – это, по-видимому, одна из очень характерных особенностей управленческой и организационной деятельности в целом. И именно нераспознаемость данного феномена современными теоретическими представлениями в данной области является основной причиной констатированной выше ситуации, согласно которой две категории компетенций – *hard skills* и *soft skills* – до сих пор находятся в статусе недостаточно ассимилированных теорией и практикой управления.

Специфика состава субъектных детерминант управленческой и организационной деятельности

Другим немаловажным вопросом в этом контексте является состав категорий *hard skills* и *soft skills*, связанных с управленческой и организационной деятельностью. К сожалению, для решения обозначенного вопроса используются данные, которые получены в общем плане – по отношению к иным видам и типам деятельности, а дифференцируемые *soft skills* оказываются не вполне специфичными управленческой деятельности,

⁶ В этом плане можно привести, например, фрагмент из мемуаров замечательного советского хирурга Н. М. Амосова. Когда его спросили, зачем он, уже находясь в достаточно солидном возрасте и занимая пост руководителя клиники, сам занимается проведением сложнейших и очень энергозатратных операций, Амосов ответил так: «А как я иначе заставлю других делать всё на высшем уровне?» [1].

а также ее метадеятельностной природе. Сложность данного вопроса еще более возрастает при его постановке в отношении предпринимательской деятельности. Указанная деятельность, как известно, в отличие от управленческой, должна пониматься не только как реализация управления по отношению к уже существующей деятельности, но и как создание самой этой деятельности, и только затем – как управление ей. Это также влияет на состав *hard skills* и *soft skills* по отношению к ней и специфицирует его по сравнению с составом управленческой и организационной деятельности.

В дополнение к этому возникает множество затруднений по двум важнейшим причинам. Прежде всего, как уже отмечалось, понятия *hard skills* и *soft skills* (в особенности последнее) не разрабатывались как полноценно психологические и не получили распространения в современной психологической литературе. В результате подлинное их психологическое содержание так и остается в большинстве своем неопределенными, без объяснения в рамках традиционной системы понятий психологии и в недостаточной степени увязанными с ее фундаментальными вопросами. С другой стороны, следует принять во внимание весьма выраженную эмпирическую направленность области, отражающуюся, в частности, в значительном количестве и разнообразии междисциплинарных понятий *soft skills*, их перечней и классификаций. В большинстве своем они являются собирательными, несистематизированными и неструктурированными; представляют собой результат обобщений практического опыта и не основываются на теоретических положениях. Проблемы теоретического понимания обусловлены также тем, что эти перечни чаще всего представлены неспециализированными психологами и поэтому не совсем корректны (а часто и явно ошибочны) с точки зрения психологической терминологии. Речь идет о сущностях с со-

вершенно разной степенью обобщенности и отсутствии критериев, по которым их можно было бы дифференцировать друг от друга. Впрочем, несмотря на такое разнообразие и отсутствие систематизации, все же можно выделить относительно неизменные группы, в частности навыки коммуникации, социальный интеллект, работа в команде, ориентация на клиента, работа в неоднозначных ситуациях (в ситуации неопределенности), критическое мышление, саморегуляция, принятие решений, управление временем, эмоциональный интеллект, самоанализ и саморефлексия [18]. Согласно другому подходу, к ним относятся коммуникация, критическое мышление, ориентация на обслуживание/клиентов, проекты, управление сотрудниками и собой, наставничество и коучинг, решение проблем, принятие решений, эмоциональный интеллект, ненасильственное общение, управление знаниями, работа в условиях неопределенности, оптимизация производства, экологическое мышление, саморефлексия и самосознание [20]. Эти навыки и качества являются необходимыми для успешного управления и достижения целей организации (таким образом, важно развивать и совершенствовать свои *hard skills*). Кроме того, возможен и такой их набор: самоорганизация и самообразование, критическое мышление и логика, грамотность и язык, психологическая устойчивость, креативность и вдохновение.

Анализ этих и многих иных вариантов перечней позволяет выявить ряд их особенностей, значимых с точки зрения основных задач данной работы. Так, практически во всех перечнях совершенно очевидным образом эксплицируется представленность трех базовых подсистем психики в целом – *когнитивной*, *регулятивной* и *коммуникативной* [13, 14]. Во-первых, такие *soft skills*, как, скажем, «память», «внимание», «креативность», «навык решения проблем», непосредственным образом конкретизируют когнитивную подсистему. Другие *soft skills*, та-

кие как «целенаправленность и умение доводить дело до конца», «тайм-менеджмент» и др., столь же непосредственно сопряжены с регулятивной подсистемой. Наконец, такие soft skills, как «навыки коммуникации», «умение вести переговоры», конкретизируют важнейшие черты и средства коммуникативной подсистемы.

Во-вторых, при несколько ином способе видения в этих перечнях эксплицируется их явная соотносимость и с «составляющими» психики, дифференцированными еще по одному основанию – на ее основные сферы. В частности, представленность в них такого компонента, как «эмоциональный интеллект», отчетливо указывает на представительство в них собственно эмоциональной сферы. Другой soft skills – «саморазвитие», хотя и более опосредствовано, но явно соотносится с мотивационной сферой личности. Soft skills «психологическая устойчивость» столь же явно базируется на детерминантах волевой сферы.

В-третьих, не менее явно в этих наборах представлены и такие факторы, которые соотносятся уже не с особенностями индивидуально психики, а с факторами интериндивидуального плана – с тем, что обозначается как «навыки межличностного взаимодействия», «умение работать в команде», «навыки установления контактов», в целом – «социальный интеллект».

В-четвертых, при более детализированном анализе выявляется и сопряженность этой категории с еще одним фундаментальным «пластом» психической организации – с состояниями и возможностью их регуляции. Это, скажем, все то же «умение управлять эмоциями» (и, следовательно, состояниями), «самоконтроль» и пр.

В-пятых, такой soft skills, как «саморазвитие», имеет тесную связь не только с профессионализацией как таковой, но и с возможностью влияния на еще один базовый «пласт» организации психики – индивидуальные, личностные качества.

В-шестых, в существенной части всех soft skills или даже в их большинстве прямо или косвенно, но в очень значимой степени их детерминационного влияния представлены и те факторы, которые имеют уже надличностную – социальную и даже экологическую, «средовую» детерминацию.

Итак, можно видеть, что фактически не остается ни одного сколько-нибудь значимого аспекта, ни одной существенной сферы организации психики, ни одной его базовой «составляющей», которая не была бы отражена в перечисленных soft skills. Более того, в них представлены факторы не только собственно психологического, но и внешнего – социального средового плана. И именно это обстоятельство, являясь весьма общим и демонстративным, а потому очень показательным, заслуживает особого внимания и интерпретации. На наш взгляд, именно оно как раз и свидетельствует наилучшим образом о том, что вся совокупность собственно профессиональных компетенций (hard skills), равно как и сопряженных с ними феноменов, представлена в реальности отнюдь не в автономном виде (не в «чистой» форме), а в структуре более общих и, пожалуй, еще более существенных детерминант – в структуре другой категории – soft skills. Однако именно она, как это следует из только что сделанного заключения, фактически и является конкретным воплощением всех основных «составляющих» психики и личности (а также социума в целом). Следовательно, именно через взаимодействие и hard skills обретают свое истинное – конкретное, внутрисистемное бытие; они включаются в объективно представленный онтологический контекст, в котором заложены истинные детерминанты для их генезиса и существования в контексте более общих метасистем – психики в целом, личности, социума. Однако именно это означает, что посредством включения в исследование категории soft skills достигается возможность радикального, по существу парадигмального,

изменения общего понимания hard skills – переход от их аналитического способа видения и от предметоцентрической парадигмы их изучения к системному способу их видения и, соответственно, к системоцентрической парадигме изучения.

Перспективы концептуального подхода к расширению в составе субъектных детерминант деятельности

Показательно, что именно с этих позиций открываются возможности для того, чтобы дополнить традиционно сложившиеся представления о субъектных детерминантах управленческой деятельности новыми, не эксплицированными разновидностями, а также специфицировать их с учетом своеобразия предпринимательской деятельности. Так, выполненные в последнее время исследования свидетельствуют о том, что в качестве одного из важнейших в управленческой деятельности выступает метакогнитивный мониторинг за реализацией практически всех функций в этой деятельности [5]. При этом он обретает весьма специфическую форму и предстает как достаточно сложный и внутренне противоречивый. Поясним сказанное.

Психология управления к настоящему времени выявила достаточное количество закономерностей сходных по смыслу явлений и процессов. Большинство из этих явлений подтверждает наличие важной и всеобщей закономерности, согласно которой большинство задач выполняется наиболее эффективно на среднем уровне развития рефлексии. Это означает, что оптимальный уровень развития рефлексии является наиболее подходящим для достижения максимальной эффективности, не слишком низким, что понятно, но и не слишком высоким, что требует объяснения. В результате этого в сфере управленческой деятельности сложились особые средства, минимизирующие рефлексивный контроль над ее конкретны-

ми видами деятельности и функциями. Отметим, что на уровне привычных представлений (folk-psychology) и «управленческого фольклора» представлено множество выражений и правил, отражающих указанную закономерность. В дополнение к этому наблюдается целый ряд принципиально схожих закономерностей и феноменов не только применительно к управленческой деятельности, но и в более широком смысле. К числу таких феноменов относятся, например, гиперконтроль, феномены метакогнитивной петли и «аналитического паралича» [5]. Они представляют собой «антирефлексивные» средства, естественным образом характеризующееся, однако, совершенно разной степенью осознанности субъектом их создания и применения⁷. В большинстве случаев (а то и чаще) субъекты не осознают в полной мере их зарождение и использование. При этом субъектом минимизируется (или блокируется) значение осознанности в регулировании своей деятельности и собственного поведения [22–24]. Это приводит к так называемой *метакогнитивной блокаде*, когда рефлексивная регуляция подвергается своеобразной отмене и, таким образом, оказывается редуцированной или

⁷ В этом плане можно привести множество выражений, эмпирических наблюдений и фактов: это и притча о сороконожке (когда она стала «задумываться», с какой ноги пойти, и остановилась); и грибоедовское «Горе от ума»; и «кривая Гизелли», демонстрирующая снижение эффективности управленческой деятельности при интеллекте, значимо выше среднего [3], и эффект «метакогнитивной петли» [32], и феномен «аналитического паралича» [26], и феномен «метакогнитивного перфекционизма» [33], и эффект «гиперконтроля» [32]. Это и столь же известная притча о двух мышках, которые попали в ведро с молоком и совсем не умели плавать: одна из них «правильно осознала», что ситуация не имеет выхода и утонула, а вторая «ни о чем не думала», а действовала, в результате ее барахтаний молоко свернулось и превратилось в сметану, оперевшись на которую мышка выбралась из ведра. Это и описанная А. де Сент-Экзюпери, известная ситуация с пилотами, попавшими в аварию в пустыне и оказавшимися неспособными найти выход из нее: «Самое трудное в этой ситуации было не думать о безвыходности ситуации», и мн. др.

вовсе блокированной. Поэтому не случайно в ряде случаев одним из специфических качеств предпринимателя рассматривается импульсивность в принятии решений как антипод рефлексивному контролю за ними [25]. В то же время более точным было бы обозначение всех этих средств как *ингибиторных* в силу того, что основной функционал, на котором они основаны и который составляет их качественную защиту, заключается именно в ингибировании ресурсов, а также процессов и механизмов на уровне рефлексии и, шире, на уровне метакогний. Общим же сочетанием данных средств, как показывают исследования, является синтезированная на основе функционального критерия и качественно гетерогенная целостность, то есть фактически представляющая собой по сути еще одну – немаловажную подсистему психологической регуляции деятельности управления [5]. Специфика и в определенной степени уникальность данной подсистемы заключается в ее двуедином характере. Прежде всего по ее природе и используемым механизмам, средствам и процессам ее можно отнести к рефлексивной, основанной на использовании различных метакогнитивных средств. Вместе с тем в функциональном плане она «антирефлексивна», а именно призвана свести к минимуму рефлексивный контроль в целом над деятельностью, в частности над решением важнейших задач. Из этого следует и еще один аспект позитивного мышления в отношении процессуальной поддержки – совокупность рефлексивных и метакогнитивных процессов. К ним относятся конкретные способы минимизации сознательных репрезентаций при выполнении действий и поведения. По нашему мнению, они также должны быть включены в состав управленческой и организационной деятельности.

Далее, следует иметь в виду, что существующие в настоящее время перечни soft skills не являются, конечно, исчерпывающими и предполагают необходимость их до-

полнения. Кроме того, они подлежат и спецификации в зависимости от той или иной видовой и типологической сферы анализируемых деятельностей. Таким образом, есть основания считать, а выполненные нами исследования подтверждают это, что они могут и должны быть специфицированы и по отношению к предпринимательской деятельности [13]. Например, труднообъяснимым является тот факт, что в состав soft skills управленческой и тем более предпринимательской деятельности не включается такое важнейшее образование, как мотивация достижения. Действительно, как известно еще со времени выхода классического труда Дж. МакКлелланда «Стремящееся общество» [31], именно мотивация достижения является одним из важнейших факторов любого, в том числе и экономического, развития общества, а средний уровень мотивации достижения населения той или иной страны коррелирует с уровнем развитием ее экономики. Далее столь же парадоксальным образом в состав soft skills традиционно не включается и другое важнейшее личностное качество – «интернальность». Как показывают многочисленные исследования, именно оно выступает определяющим фактором эффективности управленческой деятельности, обретая новые и еще более зримые грани по отношению к предпринимательской деятельности [10, 12, 16]. Кроме того, по отношению к ней усиливается и роль таких soft skills, как «социальная креативность», «стратегическая компетентность», «конкурентное мышление». Немаловажным является и выраженная потребность в социальном одобрении и признании как значимых мотивационных детерминант предпринимательства. Среди soft skills предпринимательства необходимо дифференцировать и преимущественно оптимистический склад личности, позитивную направленность мышления. Безусловно, что в состав soft skills предпринимательской деятельности должна быть включена и личностная гибкость, начиная от когнитивной флексибильности и заканчивая

социальной мобильностью. Следует подчеркнуть еще один *soft skills* – не только готовность рисковать, но и своеобразную потребность в этом, что отражено в понятии «контролируемый риск».

Наконец, показательно и то, что понятие *skills*, в целом являясь «зонтичным», выступает еще более объемным, поскольку в него, как показывают исследования последнего времени, должна быть включена еще одна их группа – *цифровые* навыки (*digital skills*) [18]. По вполне понятным причинам управленческая деятельность в современных условиях тотальной цифровизации нереализуема в принципе вне опоры на компьютерные технологии. Причем когда речь идет о *digital skills* по отношению к ней, само это понятие также расширяется, и в него входит уже не только сама цифровая компетентность и тем более элементарна компьютерная грамотность, а владение сложными системами цифрового обеспечения бизнеса, представленными в соответствующих программах и приложениях [11, 29, 30]. Безусловно, все эти конструкции, фиксирующие *soft skills*, отнюдь не безупречны в теоретическом плане и недостаточно определены терминологически, а их концептуальное содержание не является четким. Однако это не умаляет их практической значимости, что подтверждено практикой управления и предпринимательства. Кроме того, именно эта практика и порожденные ей новые реалии, в том числе понятийные, создают и новые вызовы перед самой теорией и психологией управления, причем и такие, на которые она пока не может дать адекватную реакцию. Тем не менее уже само по себе осознание этих вызовов является важным и, более того, необходимым стимулом для развития этой теории и повышения действенности ее практического потенциала.

Заключение

Таким образом, обобщая результаты представленного выше анализа современного состояния и тенденций развития про-

блемы субъектных детерминант управленческой и организационной деятельности, можно сделать следующие выводы.

1. Наиболее современной экспликацией этой проблемы выступает не столько сам компетентностный подход в целом, сколько тот его вариант, который предполагает дифференциацию в качестве базовых двух категорий компетенций, обозначаемых понятиями *hard skills* и *soft skills*. Они синтезируют в себе все основные, определяющие факторы субъектного плана, критически значимые для этой деятельности, причем взятые в их взаимоотношении.

2. Именно с этих позиций можно выявить и объяснить существенную закономерность, которая заключается в существовании по отношению к управленческой и организационной деятельности феномена инверсии двух основных категорий компетенций. Он состоит в том, что *hard skills* и *soft skills* как бы меняются местами – *soft skills* становятся в ней *hard skills*, а *hard skills* становятся *soft skills*. Кроме того, он является еще более выраженным в собственно предпринимательской деятельности.

3. Этот феномен и многие иные основные психологические особенности управленческой и предпринимательской деятельности обусловлены ее важнейшей чертой – атрибутивно метадеятельностным характером. Она не только может, но и должна быть проинтерпретирована как «деятельность по организации деятельности», то есть такая, предметом которой выступает опять-таки деятельность, но иного типа – исполнительская, а ее объектом – субъекты («социальные объекты», по определению Дж. Брунера).

4. Общая совокупность *soft skills* управленческой, организационной и предпринимательской деятельности раскрыта в настоящее время далеко не в полной мере и нуждается в дополнении. Так, контент-анализ существующих исследований в этой области позволяет установить целый ряд *soft skills*, которые также должны учитываться не толь-

ко в теоретическом плане, но и при решении практических задач, связанных с оптимизацией этой деятельности (например, «мотивация достижения», «конкурентное мышление», «интернальный локус контроля»).

5. Особую и практически не учитывающуюся пока роль в структуре soft skills играют те из них, которые позволяют минимизиро-

вать функциональную роль рефлексии в реализации управления. Они могут быть обозначены как система ингибиторных по отношению к ней средств и включают развернутую совокупность конкретных операционных механизмов, обеспечивающих такую минимизацию (например, метакогнитивную блокаду, мораторий рефлексивности и др.).

Список литературы

1. Амосов Н. М. Мысли и сердце. – М.: ООО «Диалектика», 2019. – 240 с.
2. Блэйк Д., Моутон Р. Научные методы управления. – Киев: Наукова думка, 1990. – 210 с.
3. Брэддик У. Менеджмент в организации / пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 312 с.
4. Гольдратт Э., Кокс Д. Цель. Процесс непрерывного совершенствования / пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Цифровая книга, 2009. – 496 с.
5. Карпов А. А. Структура метакогнитивной регуляции управленческой деятельности. – М.: Изд-во РАО, 2018. – 784 с.
6. Карпов А. В. Метасистемная организация индивидуальных качеств личности. – М.: РАО, 2017. – 640 с.
7. Карпов А. В. Метасистемная организация субъектных детерминант профессиональной деятельности // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. 2022. Т. 16. № 2 (60). С. 312–325. DOI: 10.18255/1996-5648-2022-2-212-325.
8. Карпов А. В. Психология деятельности: в 5 т. – М.: РАО, 2015.
9. Карпов А. В. Психологи принятия управленческих решений. – М.: Юристь, 1996. – 496 с.
10. Карпов А. В. Психология менеджмента. – М.: Гардарики, 1999. – 546 с.
11. Карпов А. В., Карпов А. А. Структура метакогнитивной регуляции информационной деятельности. – М.: РАО, 2022. – 744 с.
12. Карпов А. В., Лебедева О. А. Локус контроля как детерминанта результативных параметров и процессуальных характеристик управленческой деятельности // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. 2018. Т. 12. № 2 (44). С. 78–82. DOI: 10.18255/1996-5648-2018-2-78-82.
13. Карпов А. В., Петровская А. С. Психология эмоционального интеллекта. – Ярославль, ЯрГУ, 2007. – 325 с.
14. Карпов А. В., Пономарева В. В. Психология рефлексивных механизмов управления. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2000. – 283 с.
15. Карпов А. В., Савина Н. Г. Психическое выгорание в деятельности руководителя. – Ярославль, ЯрГУ, 2008. – 390 с.
16. Карпов А. В. Терещенко Н. Г. Психология управленческой деятельности. – Казань, Таглимат, 2006. – 286 с.
17. Карпов А. В., Яценко Е. Ф. Психология способностей. – Челябинск: ЮГУ, 2007. – 325 с.
18. Кастельс М. Информационная эпоха. Экономика, общество и культура / пер. с англ. – М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с.
19. Кеннеди Д. Жесткий менеджмент / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 257 с.
20. Климов Е. А. Психология профессионала. – Воронеж: МПСИ, 1996. – 400 с.
21. Мескон М., Альберт М., Хедури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2007. – 672 с.
22. Коваленко А. И. Ценностный подход к онлайн-обучению предпринимательству по программам колледжа и бакалавриата в России // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 1 (81). С. 108–115. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-1-108-115.

23. Осипенко О. В. Новые схемы инвестиционных альянсов // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 2. С. 72–76. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-72-76.
24. Осипенко О. В. Задачи корпоративной конфликтологии // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 6. С. 77–92. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-77-92.
25. Ламухин Ю. Г. Галерея портретов B2B покупателя // Управление продажами. 2019. № 2 (101). С. 126–143.
26. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие экономических решений / пер. с англ. – М.: Экономика, 1984. – 167 с.
27. Профессионализм современного педагога / под ред. В. Д. Шадрикова. – М.: Логос, 2011. – 166 с.
28. Равен Д. Компетентность в современном обществе / пер. с англ. – М.: Когито-центр, 2002. – 394 с.
29. Смолл Г., Ворган Г. Мозг онлайн / пер. с англ. – М.: Колибри, 2011. – 352 с.
30. An Introduction to Cyberpsychology / ed. by G. Kirwan, I. Connolly, H. Barton, M. Palmer. – Routledge, 2016. – 348 p.
31. McClelland D. The Achieving Society. – Martino Fine Books, 2010. – 30 p.
32. Metacognition: Cognitive and Social Dimensions / ed. by V. Yzerbyt. – SAGE Publications, 2002. – 253 p.
33. Metcalfe J., Shimamura A. P. Metacognition: Knowing about Knowing. – Cambridge, MA: MIT Press, 1994. – 323 p.

Сведения об авторе

Карпов Анатолий Викторович, ORCID 0000-0003-4547-2848, чл.-корр. РАО, докт. психол. наук, профессор, декан факультета психологии, заведующий кафедрой психологии труда и организационной психологии, Ярославский государственный университет имени П. Г. Демидова, Ярославль, Россия, anvikar56@yandex.ru

Статья поступила 02.02.2024, рассмотрена 15.02.2024, принята 22.02.2024

References

1. Amosov N. M. *Mysli i serdce* [Thoughts and heart]. Moscow, *Dialectika* Publ., 2019, 240 p.
2. Blake R. R., Mouton J. S. *Nauchnye metody upravleniya* [The managerial grid]. Kiev, *Naukova dumka* Publ., 1990, 210 p.
3. Braddick W. *Menedzhment v organizacii* [Management in the organization]. Transl. from English. Moscow, *INFRA-M* Publ., 1998, 312 p.
4. Goldratt E., Cox J. Cel'. *Process nepreryvnogo sovershenstvovaniya* [Purpose. A Process of Ongoing Improvement]. Transl. from English. Moscow, *Tsifrovaya kniga* Publ., 2009, 496 p.
5. Karpov A. A. *Struktura metakognitivnoj regulyatsii upravlencheskoj deyatel'nosti* [The structure of metacognitive regulation of management activities]. Moscow, *RAO* Publ., 2018, 784 p.
6. Karpov A. V. *Metasistemnaya organizatsiya individual'nyh kachestv lichnosti* [Metasystem organization of individual personality qualities]. Moscow, *RAO* Publ., 2017, 640 p.
7. Karpov A. V. Metasystem organization of subject determinants of professional activity. *Vestnik Yaroslavskogo gosudarstvennogo universiteta im. P. G. Demidova. Seriya gumanitarnye nauki*, 2022, vol.16, no.2(60), pp.312-325 (in Russian). DOI: 10.18255/1996-5648-2022-2-212-325.
8. Karpov A. V. *Psikhologiya deyatel'nosti: v 5 t.* [Psychology of activity: in 5 vol.]. Moscow, *RAO* Publ., 2015.
9. Karpov A. V. *Psikhologi prinyatiya upravlencheskih reshenii* [Psychologists of managerial decision making]. Moscow, *Yurist*" Publ., 1996, 496 p.
10. Karpov A. V. *Psikhologiya menedzhmenta* [Psychology of management]. Moscow, *Gardariki* Publ., 1999, 546 p.
11. Karpov A. V., Karpov A. A. *Struktura metakognitivnoj regulyatsii informacionnoj deyatel'nosti* [The structure of metacognitive regulation of information activity]. Moscow, *RAO* Publ., 2022, 744 p.
12. Karpov A. V., Lebedeva O. A. Leader's Locus of Control as a Determinant of Procedural Parameters of Managerial Activity. *Vestnik Yaroslavskogo gosudarstvennogo universiteta im. P. G. Demidova*.

- Seriya gumanitarnye nauki*, 2018, vol.12, no.2(44), pp.78-82 (in Russian). DOI: 10.18255/1996-5648-2018-2-78-82.
13. Karpov A. V., Petrovskaya A. S. *Psihologiya emocional'nogo intellekta* [Psychology of emotional intelligence]. Yaroslavl, P. G. Demidov Yaroslavl State University Publ., 2007, 325 p.
 14. Karpov A. V., Ponomareva V. V. *Psihologiya refleksivnyh mekhanizmov upravleniya* [Psychology of reflexive control mechanisms]. Moscow, Institute of Psychology RAS Publ., 2000, 283 p.
 15. Karpov A. V., Savina N. G. *Psichicheskoe vygoranie v deyatel'nosti rukovoditelya* [Mental burnout in the activities of a leader]. Yaroslavl, P.G. Demidov Yaroslavl State University Publ., 2008, 390 p.
 16. Karpov A. V., Tereshchenko N. G. *Psihologiya upravlencheskoj deyatel'nosti* [Psychology of management activities]. Kazan, Tagligmat Publ., 2006, 286 p.
 17. Karpov A. V., Yashchenko E. F. *Psihologiya sposobnostej* [Psychology of abilities]. Chelyabinsk, YuSU Publ., 2007, 325 p.
 18. Castells M. *Informacionnaya epoha. Ekonomika, obshchestvo i kul'tura* [Information age. Economy, society and culture]. Moscow, HSU University Publ., 2000, 608 p.
 19. Kennedy D. *Zhestkij menedzhment* [Tough management]. Transl. from English. Moscow, Alpina Publisher Publ., 2014, 257 p.
 20. Klimov E. A. *Psikhologiya professionala* [Psychology of a professional]. Voronezh, MPSI Publ., 1996, 400 p.
 21. Meskon M., Albert M., Kheduri F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. Transl. from English. 2nd edition. Moscow, Vil'yams Publ., 2007, 672 p.
 22. Kovalenko A. A value-based approach to online entrepreneurship education in college and undergraduate programs in Russia. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.1(81), pp.108-115 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-1-108-115.
 23. Osipenko O. New schemes of investment alliances. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.2, pp.72-76 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-72-76.
 24. Osipenko O. Tasks of Corporate Conflictology. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.6, pp.77-92 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-77-92.
 25. Pamuxin Yu. G. *Galereya portretov V2V pokupatelya* [Gallery of B2B buyer portraits]. *Upravlenie prodazhami*, 2019, no.2(101), pp.126-143.
 26. Plunkett L., Hale G. *Vyrobotka i prinyatie ekonomicheskikh reshenij* [The proactive manager]. Transl. from English. Moscow, *Ekonomika* Publ., 1984, 167 p.
 27. *Professionalizm sovremennogo pedagoga* [Professionalism of a modern teacher]. Ed. by V. D. Shadrikova. Moscow, Logos Publ., 2011, 166 p.
 28. Raven D. *Kompetentnost' v sovremennom obshchestve* [Competence in modern society. Transl. from English. Moscow, Cogito-center Publ., 2002, 394 p.
 29. Small G., Vorgan G. *Mozg onlayn* [Brain Online]. Transl. from English. Moscow, Kolibri Publ., 2011, 352 p.
 30. An Introduction to Cyberpsychology. Ed. by G. Kirwan, I. Connolly, H. Barton, M. Palmer. Routledge, 2016, 348 p.
 31. McClelland D. *The Achieving Society*. Martino Fine Books, 2010, 30 p.
 32. *Metacognition: Cognitive and Social Dimensions*. Ed. by V. Yzerbyt. SAGE Publications, 2002, 253 p.
 33. Metcalfe J., Shimamura A. P. *Metacognition: Knowing about Knowing*. Cambridge, MA, MIT Press, 1994, 323 p.

About the author

Anatoly V. Karpov, ORCID 0000-0003-4547-2848, Corresponding Member of the Russian Education Academy, Dr. Sci. (Psych.), Professor, Dean of Psychology Faculty, Head of Occupational and Organizational Psychology Department, Yaroslavl State University named after P. G. Demidov, Yaroslavl, Russia, anvikar56@yandex.ru

Received 02.02.2024, reviewed 15.02.2024, accepted 22.02.2024