

УДК 159.9:331-057.17
Doi: 10.26456/vtspyped/2026.1.216

Профессионально важные качества менеджера: научные подходы и требования профессиональных стандартов к организационной деятельности управленца

Д.А. Кулагин

АНО ВО «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского», г. Москва

В статье рассматриваются профессионально важные качества менеджера: совокупность личностных, когнитивных и поведенческих характеристик, обеспечивающих успешность управленческой деятельности. Актуальность темы обусловлена возрастающими требованиями к руководителям в современных условиях, которые должны обладать не только профессиональными знаниями, но и определённым психологическим профилем, необходимым для решения разноуровневых задач. На основе анализа научной литературы и российских нормативных документов (профессиональных стандартов менеджеров различных отраслей) выделяются ключевые качества, влияющие на профессиональную пригодность менеджера: стрессоустойчивость, лидерские качества, стратегическое мышление, коммуникативная компетентность, адаптивность, организованность, креативность, эмоциональный интеллект и др.

Ключевые слова: профессионально важные качества, менеджер, личностные качества, компетенции руководителя, профессиональный стандарт, стрессоустойчивость, лидерство, стратегическое мышление, коммуникабельность, адаптивность.

Профессионально важные качества (ПВК) менеджера – это совокупность устойчивых личностных, когнитивных и поведенческих характеристик, обеспечивающих успешное выполнение управленческих функций [9, с. 244]. В условиях постиндустриального общества, где происходят быстрые технологические и организационные изменения, переход от традиционного к инновационному менеджменту значительно повышает требования к психологическому профилю руководителя [8, с. 168]. Эффективность деятельности организации определяется не только профессиональными знаниями менеджера, но и такими качествами, как лидерство, стрессоустойчивость и коммуникативная компетентность, которые прямо влияют на результативность управления [4, с. 1].

В Российской Федерации требования к компетенциям и качествам менеджеров закрепляются в нормативных актах, наиболее конкретно они выражены в профессиональных стандартах. Последние разрабатываются и утверждаются в соответствии с Правилами, регламентированными постановлением Правительства РФ от 22.01.2013 № 23 [12]. За последнее

© Кулагин Д.А., 2026

десятилетие приняты профессиональные стандарты для руководителей организаций в различных отраслях, включая атомную энергетику [18], строительство [17], информационные технологии [13, 14], социальную сферу [16], науку [15], гостиничный бизнес [19] и др. Это позволяет сопоставить нормативно закреплённые требования к руководителям с данными исследований о портрете эффективного менеджера.

Теоретические основания исследования

Понятие профессионально важных качеств сформировалось в контексте профессионального отбора и психологии труда. ПВК определяются как специфические свойства личности, требуемые для успешного выполнения определённой профессиональной деятельности. Выявление набора ПВК для менеджеров – задача непростая, требующая учёта особенностей управленческого труда и сочетания методов теоретического и эмпирического анализа.

Как отмечает О.А. Мишина, менеджер, как профессиональный управленец, выполняет сложную деятельность, центральными элементами которой являются руководство людьми и принятие управленческих решений [9, с. 244]. Кроме того, менеджер должен постоянно повышать квалификацию и быть новатором, то есть обладать стремлением к саморазвитию, открытостью новому и творческим подходом [20, с. 1547].

На основании анализа литературных источников можно сгруппировать наиболее значимые качества эффективного менеджера по нескольким блокам.

1). Личностные черты характера: ответственность, надёжность, дисциплинированность, трудолюбие, честность, этичность, смелость в принятии решений, адаптивность и гибкость поведения. Эти черты формируют базу, на которой строится авторитет руководителя и доверие к нему со стороны подчинённых [7, с. 81].

2). Когнитивные (интеллектуальные) качества: стратегическое и аналитическое мышление, способность к системному видению, креативность, способность учиться и воспринимать новое. Стратегическое (дальновидное) мышление позволяет менеджеру видеть долгосрочные перспективы развития организации, предвидеть изменения внешней среды и вырабатывать оптимальные планы [4]. Это качество традиционно включается в модели компетенций руководителей как одно из ключевых [3, с. 163]. Аналитическое мышление и интеллект необходимы для решения сложных проблем, обработки больших объёмов информации и принятия взвешенных решений в условиях неопределённости [8, с. 168]. Креативность, понимаемая как умение генерировать нестандартные идеи и подходы, всё более востребована в управленческой практике – творческий руководитель способен найти выход из нестандартных ситуаций и инициировать инновации.

Таблица 1

Анализ требований профессиональных стандартов к качествам менеджера

Группа качеств	Примеры ПВК менеджера	Описание требований профессиональных стандартов к качествам менеджера
Личностные и морально-нравственные качества	Ответственность, надёжность, дисциплинированность, доброосведность, этичность и пр.	Формируют базу авторитета руководителя и доверия со стороны коллектива [7]. В профессиональных стандартах ряда отраслей (научной, образовательной и др.) присутствуют требования соблюдения этические нормы, законность и корпоративную культуру, что подразумевает необходимость честности, порядочности и ответственности у менеджера
Стратегическое мышление	Дальновидность, системное видение, аналитическое планирование	Способность видеть долгосрочные перспективы развития организации и вырабатывать оптимальные планы [4] – ключевое качество эффективного руководителя, традиционно включаемое в модели управленческих компетенций [3]. В профстандартах высшего уровня (атомная энергетика, строительство, гостиничный бизнес и др.) закреплены функции стратегического управления и планирования развития предприятия, что прямо отражает требование к стратегическому (дальновидному) мышлению менеджера
Организаторские навыки	Умение планировать, структурировать работу, тайм-менеджмент	Организованность и навыки планирования необходимы для чёткого целеполагания, распределения задач и контроля результатов. Эти качества связаны со способностью структурировать работу и управлять временем [21]. Во всех профстандартах руководителей присутствуют функции планирования и организации деятельности (например, планирование производственных и финансовых процессов в профстандарте руководителя строительной организации), а также контроля исполнения решений – такие требования подразумевают развитые организаторские качества менеджера
Лидерские качества	Способность руководить командой, формальное и неформальное лидерство	Умение влиять на людей, вдохновлять их и направлять на достижение целей – необходимое условие успешного менеджмента [2]. В профстандартах руководящих должностей особое внимание уделено работе с персоналом: например, требуется наставничество, делегирование и коучинг для развития сотрудников, координация деятельности подразделений и руководство командой. Наличие этих трудовых функций (зафиксированных, в частности, в стандартах для гостиничного бизнеса и атомной отрасли) отражает требование к выраженным лидерским способностям руководителя
Коммуникативная компетентность	Коммуникабельность, навыки переговоров, урегулирования конфликтов	Способность эффективно общаться – один из «золотых» навыков руководителя, от умения ясно излагать мысли, слушать, убеждать и конструктивно решать конфликтные ситуации прямо зависят результаты работы команды [4]. Согласно анализу рынка труда, коммуникабельность стабильно входит в число самых востребованных качеств менеджеров (требуется в ~32% вакансий) [11]. В профессиональных стандартах это находит отражение через функции делового взаимодействия: например, руководитель

Продолжение Таблицы 1

Коммуникативная компетентность	Коммуникабельность, навыки переговоров, урегулирования конфликтов	должен проводить совещания и презентации, вести переговоры со стейкхолдерами, выстраивать коммуникацию с клиентами и партнерами – подобными умения закреплены в стандартах (ИТ-отрасль, управление в гостиничной сфере, атомная энергетика и др.), что подразумевает высокую коммуникативную компетентность
Эмоциональная устойчивость	Стрессоустойчивость, самоконтроль, эмоциональный интеллект	Способность сохранять работоспособность и самообладание под давлением внешних факторов – базовое качество эффективного руководителя [10]. Высокий эмоциональный интеллект помогает менеджеру распознавать эмоции, поддерживать позитивный климат и доверие в коллективе; исследования показывают, что самые успешные лидеры обладают эмпатией, самосознанием и умеют контролировать свои реакции [5]. В профстандартах высококорисковых сфер (например, атомной промышленности) прямо указано, что руководитель должен уметь действовать в условиях аварийных и экстремальных ситуаций, не теряя эффективности. Такое требование подразумевает высокий уровень психологической устойчивости, умение справляться со стрессом и принимать взвешенные решения в любых обстоятельствах
Адаптивность и инновационность	Гибкость мышления, обучаемость, открытость новому, креативность	Готовность к изменениям, способность быстро осваивать новое и генерировать оригинальные идеи приобретает всё большее значение в динамичной бизнес-среде [1]. Креативность руководителя (как умение предлагать нестандартные решения) сегодня фактически рассматривается как необходимое качество для развития организации [20]. Профессиональные стандарты косвенно требуют эти качества через функции управления изменениями и внедрения улучшений: например, менеджеру в ИТ-сфере предписано планировать и реализовывать организационные изменения, в научной и промышленной сферах – внедрять передовые методы и технологии. Кроме того, во многих стандартах указано, что руководитель должен регулярно повышать квалификацию и осваивать новые подходы в работе – это отражает требование постоянной обучаемости и адаптивности
Негативные черты (противопоказания)	Высокомерие, конфликтность, импульсивность, неэтичность и др.	Выраженные негативные качества существенно препятствуют управленческой деятельности. Работодатели, как правило, избегают кандидатов с такими чертами, как заносчивость, неуступчивость или цинизм [11]. Многие деструктивные проявления являются «обратной стороной» полезных качеств либо крайними формами недостатка компетенций (например, чрезмерная требовательность вырождается в грубость, а самоуверенность – в высокомерие). Наличие ярко выраженных негативных тенденций (авторитаризм, эмоциональная нестабильность, нечестность и пр.) несовместимо с эффективным исполнением руководящих функций и рассматривается как прямое противопоказание для должности менеджера

Зарубежные исследования также подтверждают, что эффективная коммуникация и умение решать сложные проблемы относятся к ключевым факторам успеха менеджера в XXI веке [23]. Кроме того, современный менеджер должен обладать определённым уровнем цифровой грамотности: быстрый прогресс технологий диктует необходимость ориентироваться в цифровых инструментах и интегрировать их в работу [6, с. 117]. Цифровые навыки ныне рассматриваются как важный компонент управленческой компетентности руководителя, особенно в условиях цифровой трансформации бизнеса [21].

3). Коммуникативные и социально-поведенческие качества: коммуникативная компетентность, умение эффективно взаимодействовать с людьми, лидерские способности, умение работать в команде. Исследования показывают стабильный спрос работодателей на коммуникабельность: по данным HeadHunter, это качество занимает первое место по упоминаемости в вакансиях [11].

Кроме того, менеджеру необходимо умение выстраивать эффективную команду – командность. Как отмечают специалисты, объединять в одном лице функции начальника и вдохновляющего лидера крайне сложно, но крайне необходимо для эффективного управления проектами и организациями [2, с. 2].

4). Эмоционально-волевые качества: стрессоустойчивость, самоконтроль, эмоциональный интеллект, настойчивость. Без умения «держать удар» топ-менеджеру практически невозможно строить карьеру. Это качество прямо связано с чертами темперамента: силой нервной системы, уравновешенностью, эмоциональной стабильностью [10, с. 61]. Высокий уровень саморегуляции и уравновешенности менеджера создаёт доверие со стороны команды. Исследования показывают, что наиболее эффективным лидерам присущи такие черты, как эмпатия, самосознание и умение держать эмоции под контролем [5, с. 135].

5). Отдельно следует упомянуть организаторские качества и навыки планирования. Эффективный менеджер должен уметь чётко планировать деятельность – свою и команды – устанавливать цели, распределять задачи, контролировать их исполнение. Организованность руководителя тесно связана с его способностью структурировать работу, расставлять приоритеты и управлять временем. Адаптивный руководитель способен быстро пересматривать планы при смене внешних условий, учиться новому и тем самым обеспечивать устойчивость работы организации в период перемен [1, с. 34].

Зарубежные концепции лидерства подчёркивают важность психологической устойчивости (resilience) для лидеров, ведущих команду через постоянные изменения [22, 23]. Отечественные эксперты аналогично отмечают, что нежелание менеджера меняться и осваивать новое приводит к застою компании [21]. Поэтому гибкость, открытость

новациям и готовность к обучению – неотъемлемые характеристики современного эффективного менеджера. Подводя итог теоретическому обзору, можно констатировать: портрет успешного менеджера включает широкий спектр позитивных качеств, охватывающих личностную надёжность и ответственность, интеллектуальную компетентность, лидерское влияние, социальные навыки и эмоциональную устойчивость.

Анализ требований профессиональных стандартов к качествам менеджера. Профессиональные стандарты, утверждённые Министерством труда РФ для должностей руководителей, формально описывают трудовые функции, необходимые умения и знания. Хотя в них прямо не перечисляются «личные качества», содержание стандартов позволяет проследить, какие компетенции и способности считаются обязательными для менеджеров. Был проанализирован ряд профстандартов: «Менеджер по информационным технологиям» (ИТ-отрасль), «Руководитель управляющей организации в атомной отрасли», «Руководитель строительной организации», «Управляющий гостиничным комплексом», «Руководитель научной организации», «Руководитель организации социального обслуживания» и др. Несмотря на отраслевую специфику, многие требуемые функции и умения совпадают, отражая универсальные качества профессионального руководителя.

В табл. 1 сопоставлены ключевые выявленные ПВК с соответствующими положениями профессиональных стандартов

Таким образом, ключевые личностные, когнитивные и социально-поведенческие качества менеджера (лидерство, ответственность, стратегическое мышление, коммуникабельность, организованность, стрессоустойчивость, адаптивность и др.) присутствуют в требованиях профессиональных стандартов разных отраслей. Стандарты акцентируют функции и умения (стратегическое управление, планирование, работа с персоналом, коммуникации, внедрение изменений, обеспечение безопасности и т.д.), которые опираются на соответствующие психологические качества руководителя. Нормативные критерии профессии дополняют научные представления о портрете эффективного менеджера, устанавливая единые ориентиры для отбора и развития управленческих кадров. Негативные же черты противоположны этим ориентирам и рассматриваются как факторы риска, несовместимые с должностью руководителя.

Список литературы

1. Версан В.Г. Качество управления. Руководитель и «эффективный менеджер» – в чем отличие? // Компетентность. 2023. №9-10. С. 34–37.
2. Водолагин М.Ю. Влияние личностных качеств менеджера на профессиональную деятельность // Наука и практика в образовании: электронный научный журнал. 2021. №3 (5). С. 2–9.

3. Добросельский В.В. Определение компонентов личностно-деловых качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки // *Мировая наука*. 2022. №12 (69). С. 163–172.
4. Ермолаева М.В., Кокуева Ж.М. Личностные качества менеджера проекта // *Гуманитарный вестник*. 2020. №4 (84). С. 1–14.
5. Зотов В.Б. Об определении качеств менеджера для его продвижения в карьере // *Вестник РАЕН*– 2023. Т. 23, № 4. С. 135–138.
6. Корнеева О.Д. Цифровые навыки как важная компонента управленческой компетентности будущего менеджера // *Московский педагогический журнал*. 2021. №3. С. 117–123.
7. Кузнецов Д.Н. Социологический анализ качеств современного менеджера // *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2019. №10. С. 81–82.
8. Кузнецова В.И., Сергеева М.Г. Методы формирования личностных качеств и профессиональных навыков студентов-будущих менеджеров // *Московский педагогический журнал*. 2025. №1. С. 168–178.
9. Мишина О.А. Выявление профессионально важных качеств менеджера // *Научные труды Дальрыбвтуза*. 2010. №. С. 244–247.
10. Никишина А.Ю., Новицкий В.В. Определение качеств успешного менеджера // *ПНиО*. 2017. №3 (27). С. 61–64.
11. О ком мечтают работодатели? [Электронный ресурс] // hh.ru. Режим доступа: <https://hh.ru/article/15219> (дата обращения: 16.06.2025).
12. О разработке и утверждении профессиональных стандартов (вместе с «Правилами разработки и утверждения профессиональных стандартов»): Постановление Правительства РФ от 10.04.2023 № 580 [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Режим доступа: <https://www.consultant.ru> (дата обращения 01.07.2025).
13. Об утверждении профессионального стандарта «Менеджер по информационным технологиям»: Приказ Минтруда России от 30.08.2021 № 588н [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Режим доступа: <https://www.consultant.ru> (дата обращения 01.07.2025).
14. Об утверждении профессионального стандарта «Менеджер по продажам информационно-коммуникационных систем»: Приказ Минтруда России от 29.09.2020 № 679н [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Режим доступа: <https://www.consultant.ru> (дата обращения 01.07.2025).
15. Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель научной организации»: Приказ Минтруда России от 10.03.2021 № 117н [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Режим доступа: <https://www.consultant.ru> (дата обращения 01.07.2025).
16. Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель организации социального обслуживания»: Приказ Минтруда России от 18.06.2020 № 353н [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Режим доступа: <https://www.consultant.ru> (дата обращения 01.07.2025).
17. Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель строительной организации»: Приказ Минтруда России от 01.08.2023 № 623н (ред. от

- 01.04.2025) [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Режим доступа: <https://www.consultant.ru> (дата обращения 01.07.2025).
18. Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель управляющей организации в атомной отрасли»: Приказ Минтруда России от 27.07.2015 № 516н [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Режим доступа: <https://www.consultant.ru> (дата обращения 01.07.2025).
19. Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц»: Приказ Минтруда России от 07.05.2015 № 282н [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Режим доступа: <https://www.consultant.ru> (дата обращения 01.07.2025).
20. Ребрикова Н.В. Креативное мышление в деятельности менеджера компании // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 8. С. 1547–1564.
21. Смольникова Е.В., Власова В.К., Закирова В.Г. Подготовка эффективных менеджеров в цифровой образовательной среде вуза: основные понятия и подходы // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2022. №4 (79). С. 81–91.
22. Beenen G., Pichler S., Livingston B., & Riggio R. The good manager: Development and validation of the Managerial Interpersonal Skills Scale. // *Frontiers in Psychology*. 2021. № 12. P. 631390. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.631390>
23. Riggio R.E. Social skills in the workplace / *Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences: Clinical, Applied, and Cross-Cultural Research* / eds J.S. Mio, B.J. Carducci, and N.C. Nave. 2020. Hoboken, NJ: Wiley. P. 527–531.

Об авторе:

КУЛАГИН Дмитрий Алексеевич – аспирант, АНО ВО «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского» (119049, Москва, Ленинский проспект, д.1/2, корп. 1), e-mail: fein0@yandex.ru

Professionally important qualities of a manager: scientific approaches and professional standard requirements

D.A. Kulagin

Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow

The article examines the professionally important qualities (PIQ) of a manager – a set of personal, cognitive, and behavioral characteristics that ensure managerial success. The relevance of this topic is determined by the increasing demands on leaders in today's environment, which require not only professional knowledge but also a certain psychological profile. Based on an analysis of academic literature and Russian normative documents (professional standards for managers in various industries), the key qualities affecting a manager's professional suitability are identified: stress tolerance, leadership qualities, strategic thinking, communicative competence, organization, adaptability, creativity, emotional intelligence, etc.

Keywords: *professionally important qualities; manager; personal qualities; leadership competencies; professional standard; stress tolerance; leadership; strategic thinking; communication skills; adaptability.*