

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

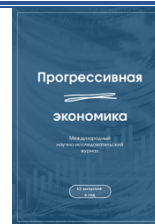
№ 10 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/upravlencheskij-potenczial-rukovoditelya-struktura-navykov-i-kommunikacionnaya-sostavlyayushhaya/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 338.242:339.5

DOI: 10.54861/27131211_2026_10_597



УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ РУКОВОДИТЕЛЯ: СТРУКТУРА НАВЫКОВ И КОММУНИКАЦИОННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ

Чернобаева С.В., кандидат экономических наук, доцент, Донецкий институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк, Россия
283015, Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1149-8580>
e-mail: chernobaeva-sv@ranepa.ru

Удовиченко К.А., кандидат экономических наук, доцент, Донецкий институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк, Россия
283015, Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8320-6790>
e-mail: udovichenko-ka@ranepa.ru

Смелянская М.Е., кандидат экономических наук, доцент, Донецкий институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк, Россия
283015, Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6106-4548>
e-mail: smelyanskaya-me@ranepa.ru



Аннотация. Проблема исследования обусловлена недостаточной систематизацией научных подходов к определению структуры управленческого потенциала руководителя и недооценкой роли организационно-коммуникационных навыков в обеспечении связи между управленческими решениями и их практической реализацией. Существующие публикации рассматривают отдельные аспекты управленческого потенциала, однако комплексное представление о его структуре и месте коммуникационной составляющей остается фрагментарным. Целью статьи является систематизация научных подходов к определению структуры управленческого потенциала руководителя и обоснование особой роли организационно-коммуникационных навыков в обеспечении реализации управленческих решений. Научная новизна исследования заключается в разработке структуры навыков управленческого потенциала, включающей четыре взаимосвязанные группы (концептуально-аналитические, организационно-коммуникационные, социально-управленческие и инновационно-адаптивные), а также в обосновании семикомпонентной структуры коммуникационного потенциала руководителя, каждый элемент которой соотнесен с определенными функциями управления. Методы исследования включают системный анализ, обобщение научной литературы, структурно-функциональный анализ и сравнительный анализ научных публикаций российских авторов. Основные результаты исследования состоят в выделении четырех укрупненных групп навыков управленческого потенциала и семи компонентов коммуникационного потенциала руководителя (информационно-аналитический, вербально-коммуникационный, невербально-коммуникационный, кросс-культурный, цифровой, креативно-коммуникационный, рефлексивно-оценочный). Установлено, что организационно-коммуникационные навыки обеспечивают связь между стратегическими решениями и их практической реализацией, а цифровой компонент является наиболее универсальным, обеспечивая все функции управления в условиях цифровой трансформации. Практическая значимость работы определяется возможностью использования полученных результатов для разработки программ развития управленческого потенциала, оценки компетенций руководителей и формирования кадрового резерва организации. Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической проверкой предложенной структуры, разработкой методик оценки отдельных компонентов коммуникационного потенциала и изучением отраслевой специфики его развития.

Ключевые слова: управленческий потенциал, структура навыков, организационно-коммуникационные навыки, коммуникационный потенциал руководителя, функции управления, цифровая трансформация.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Чернобаева С.В., Удовиченко К.А., Смелянская М.Е. Управленческий потенциал руководителя: структура навыков и коммуникационная составляющая // Прогрессивная экономика. 2026. № 10. С. 597–618. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_10_597.

Статья поступила в редакцию: 11.09.2026 г. Одобрена после рецензирования: 22.10.2026 г. Принята к публикации: 28.10.2026 г.



MANAGERIAL POTENTIAL OF A LEADER: SKILLS STRUCTURE AND COMMUNICATION COMPONENT

Chernobaeva S.V., *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Donetsk Institute of Management, Branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration", Donetsk, Russia*
283015, Donetsk, Chelyuskintsev str., 163-a
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1149-8580>
Email: chernobaeva-sv@ranepa.ru

Udovichenko K.A., *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Donetsk Institute of Management, Branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration", Donetsk, Russia*
283015, Donetsk, Chelyuskintsev str., 163-a
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8320-6790>
Email: udovichenko-ka@ranepa.ru

Smelyanskaya M.E., *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Donetsk Institute of Management, Branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration", Donetsk, Russia*
283015, Donetsk, Chelyuskintsev str., 163-a
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6106-4548>
e-mail: smelyanskaya-me@ranepa.ru

Abstract. The research problem is conditioned by the insufficient systematization of scientific approaches to determining the structure of a leader's managerial potential and by the underestimation of the role of organizational and communication skills in ensuring the connection between managerial decisions and their practical implementation. Existing publications address certain aspects of managerial potential; however, a comprehensive understanding of its structure and the place of the communication component remains fragmented. The purpose of the article is to systematize scientific approaches to determining the structure of a leader's managerial potential and to substantiate the special role of organizational and communication skills in ensuring the implementation of managerial decisions. The scientific novelty of the research consists in developing a structure of managerial potential skills comprising four interrelated groups (conceptual-analytical, organizational-communicative, social-managerial, and innovative-adaptive), as well as in substantiating a seven-component structure of a leader's communication potential, each element of which is correlated with specific management functions. The research methods include system analysis, generalization of scientific literature, structural-functional analysis, and comparative analysis of scientific publications by Russian authors. The main results of the research consist in identifying four enlarged groups of managerial potential skills and seven



components of a leader's communication potential (information-analytical, verbal-communicative, non-verbal-communicative, cross-cultural, digital, creative-communicative, and reflexive-evaluative). It has been established that organizational and communication skills ensure the connection between strategic decisions and their practical implementation, while the digital component is the most universal, ensuring all management functions in the context of digital transformation. The practical significance of the work is determined by the possibility of using the obtained results for developing programs for the development of managerial potential, assessing the competencies of leaders, and forming the organization's personnel reserve. Prospects for further research are related to the empirical verification of the proposed structure, the development of methodologies for assessing individual components of communication potential, and the study of industry-specific features of its development.

Keywords: managerial potential, skills structure, organizational and communication skills, leader's communication potential, management functions, digital transformation.

JEL classification: M12, M54, D83.

Conflict of interest. The authors declare no conflict of interest.

For citation: Chernobaeva S.V., Udovichenko K.A., Smelyanskaya M.E. (2026). Upravlencheskii potentsial rukovoditelya: struktura navykov i kommunikatsionnaya sostavlyayushchaya [Managerial potential of a leader: skills structure and communication component]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 10, 597–618. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_10_597. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 11/09/2026. Approved after review: 22/10/2026. Accepted for publication: 28/10/2026.

Введение

Современная экономика характеризуется возрастающей динамичностью внешней среды, усилением конкуренции и ускорением технологических изменений, что предъявляет качественно новые требования к управленческой деятельности. В этих условиях эффективность функционирования организации во многом определяется не только наличием материальных и финансовых ресурсов, но и способностью руководителя реализовывать свой управленческий потенциал, обеспечивая обоснованность принимаемых решений и их практическую реализацию. Как отмечается в научной литературе, управленческий потенциал представляет собой совокупность теоретических знаний, практического и жизненного опыта, а также индивидуальных особенностей специалистов, осуществляющих функции управления в организационных структурах [1].

Сегодняшняя управленческая практика все настойчивее ставит вопрос о том, что понимать под управленческим потенциалом руководителя. Однако единого ответа на него в научной литературе нет: разные авторы вкладывают в это понятие разное содержание и по-разному описывают его структуру. Еще меньше ясности возникает, когда речь заходит о коммуникационной

составляющей. Ее роль в структуре управленческого потенциала раскрыта фрагментарно, хотя именно коммуникация выступает тем механизмом, который связывает управленческие решения с их практическим воплощением. Решение, даже хорошо обоснованное, остается лишь замыслом, пока оно не доведено до исполнителей, не скоординировано с их действиями и не подкреплено обратной связью. Все это – задачи коммуникации.

Ситуация дополнительно усложняется под влиянием цифровой трансформации и распространения удаленных форматов работы. Цифровая среда меняет сам характер управленческого взаимодействия: часть привычных каналов коммуникации исчезает, возрастает роль письменных и опосредованных форм общения, а возможности невербального контакта заметно сокращаются. В результате требования к коммуникационным навыкам руководителя становятся иными, чем еще десять-пятнадцать лет назад. Это заставляет пересмотреть устоявшиеся представления о том, какое место коммуникационная составляющая занимает в структуре управленческого потенциала и насколько она значима по сравнению с другими его компонентами.

На этом фоне отчетливо проявляется и собственно научная проблема. Подходы к определению структуры управленческого потенциала руководителя систематизированы слабо: в литературе можно найти отдельные описания тех или иных качеств, навыков и компетенций, но целостной, непротиворечивой модели пока не сложилось. Еще менее разработанным остается вопрос о роли организационно-коммуникационных навыков. Их значение в обеспечении связи между управленческими решениями и их реализацией, как правило, недооценивается: коммуникация нередко рассматривается как вспомогательный, «обслуживающий» элемент управления, а не как его неотъемлемое условие. Между тем без налаженной коммуникации любое стратегическое решение рискует остаться на бумаге.

Существующие публикации, таким образом, освещают лишь отдельные стороны управленческого потенциала. Целостное представление о его структуре – и тем более о месте в ней коммуникационной составляющей – остается разрозненным. Это и определяет необходимость дальнейшего научного поиска: требуется не просто дополнить перечень навыков, а выстроить их в систему, где каждому компоненту отведено свое место и своя функция. *Цель* статьи – систематизировать научные подходы к определению структуры управленческого потенциала руководителя и обосновать особую роль организационно-коммуникационных навыков в обеспечении реализации управленческих решений.

Обзор литературы

В научной литературе управленческий потенциал изучается под разными углами – от содержания до структуры. Так, Н. А. Воронов, Ф. Е. Удалов и Н. А. Ягунова проводят ретроспективно-перспективный анализ этого



феномена, благодаря чему можно увидеть, как менялись научные представления о нем [1]. Р. З. Агзамов помещает социально-управленческую компетенцию в проблемное поле социологии управления и тем самым обосновывает необходимость отдельной социально-управленческой группы навыков [2]. Н. В. Жадько и М. М. Безруких разрабатывают концептуальную модель управленческой деятельности; их работа подтверждает важность концептуально-аналитических навыков [3]. Л. Б. Кукор и А. Ю. Кустов связывают компетентность руководителей с адаптивностью организации, что дает основания включить адаптивные навыки в структуру управленческого потенциала [4]. А. Ю. Белогуров, в свою очередь, исследует адаптивную модель повышения квалификации управленческих кадров, и это также указывает на значимость инновационно-адаптивной группы навыков [5]. В совокупности перечисленные работы формируют теоретическую базу для выделения четырех укрупненных групп навыков управленческого потенциала: концептуально-аналитических, организационно-коммуникационных, социально-управленческих и инновационно-адаптивных.

Коммуникационная составляющая управленческого потенциала раскрывается в трудах российских исследователей через различные аспекты управленческой деятельности. Е. А. Марфола и И. А. Лисов рассматривают организационно-правовые механизмы развития системы управления персоналом предприятия сферы международных перевозок, что предполагает анализ коммуникационных аспектов взаимодействия руководителя с персоналом [6]. Л. В. Черная и Н. В. Погодин исследуют систему управления маркетинговыми коммуникациями предприятия в условиях выхода на зарубежные рынки [7], а Л. В. Черная и А. А. Демченко – формирование системы интегрированных маркетинговых коммуникаций предприятия-субъекта ВЭД [11]. И. Ю. Беганская и К. М. Метляева раскрывают особенности развития корпоративного управления [8], Е. В. Горбачева – механизм формирования конкурентного потенциала предприятия [9], Л. В. Кулешова – системообразующую структуру механизма формирования устойчивого развития субъектов ВЭД [10]. В. Д. Протасевич исследует кросс-культурную среду как фактор трансформации деловых коммуникаций [19], а Ю. К. Яковлева и А. А. Попова – цифровую бизнес-среду и ее маркетинговый потенциал [20]. Л. В. Черная, А. И. Звягина и О. И. Рашидов раскрывают механизмы развития корпоративной культуры [15], Е. В. Пономаренко и Л. В. Черная – механизмы управления творческим потенциалом [16], Л. В. Черная и К. А. Удовиченко – тайм-менеджмент в современном управлении [17]. Я. Э. Дадаев исследует развитие кадрового потенциала предприятия [23], С. А. Тарасенко – ребрендинг как инструмент устойчивого развития [12], М. Р. Мартиросян – ресурсы антикризисного механизма управления [14], А. А. Ивахненко и И. Ю. Беганская – формы и инструменты корпоративной социальной ответственности [22]. Совокупность данных публикаций создает

теоретическую основу для комплексного понимания коммуникационного потенциала руководителя и его роли в системе управления современной организацией.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляет совокупность общенаучных и специальных методов познания, применение которых обусловлено сложностью и многоаспектностью изучаемого предмета. Для достижения поставленной цели использовался комплекс взаимодополняющих методов: системный анализ, позволивший рассмотреть управленческий потенциал руководителя как целостную совокупность взаимосвязанных компонентов; структурно-функциональный анализ, обеспечивший выделение укрупненных групп навыков и установление соответствия между компонентами коммуникационного потенциала и функциями управления; сравнительный анализ, позволивший выявить различные подходы к определению структуры управленческого потенциала; метод обобщения, примененный для систематизации существующих исследований; метод структурно-логического моделирования, позволивший представить структуру коммуникационного потенциала руководителя в виде схемы. Исследование построено по принципу последовательного перехода от общего к частному и опирается преимущественно на теоретический анализ, что определяет перспективы дальнейших эмпирических исследований.

Результаты и обсуждение

Управленческий потенциал представляет собой совокупность теоретических знаний, практического и в том числе жизненного опыта, индивидуальных особенностей конкретных специалистов, осуществляющих функции управления на промышленных предприятиях и в любых других организационных структурах [1]. Анализ представленных научных публикаций позволяет уточнить структуру навыков управленческого потенциала руководителя. В работе Р. З. Агзамова социально-управленческая компетенция рассматривается как элемент проблемного поля социологии управления, что обосновывает выделение социально-управленческой группы навыков [2]. Исследование Н. В. Жадько и М. М. Безруких посвящено проектированию концептуальной модели управленческой деятельности, что подтверждает значимость концептуально-аналитических навыков [3]. Л. Б. Кукур и А. Ю. Кустов рассматривают компетентность руководителей как фактор адаптивности организации, что обосновывает включение адаптивных навыков в структуру управленческого потенциала [4]. А. Ю. Белогуров исследует адаптивную модель повышения квалификации управленческих кадров, что также подтверждает значимость инновационно-адаптивной группы навыков [5]. Структура навыков управленческого потенциала руководителя представлена в таблице 1.



Таблица 1

Структура навыков управленческого потенциала руководителя

Table 1

Structure of Managerial Potential Skills of a Leader

Укрупненная группа навыков	Включаемые частные навыки	Роль в управленческой деятельности
Концептуально-аналитические навыки	Стратегическое и системное мышление, целеполагание, прогнозирование, сбор и анализ данных, диагностика проблем, оценка эффективности решений	Обеспечивают понимание организации как целого, обоснование стратегических решений и анализ результатов деятельности
Организационно-коммуникационные навыки	Планирование, делегирование, координация, контроль, публичные выступления, переговоры, деловая переписка, активное слушание	Обеспечивают организацию деятельности подразделений и эффективное взаимодействие с подчиненными, коллегами и партнерами
Социально-управленческие навыки	Мотивация и стимулирование, лидерство, управление конфликтами, формирование команды, развитие корпоративной культуры, правовая оценка решений	Обеспечивают управление персоналом, формирование благоприятного социально-психологического климата и соблюдение правовых норм
Инновационно-адаптивные навыки	Генерация идей, управление инновациями, цифровые инструменты, аналитические платформы, организация удаленной работы, самоанализ, обратная связь, профессиональное развитие	Обеспечивают способность руководителя адаптироваться к изменениям, внедрять инновации и совершенствовать собственную деятельность

Источник: составлено автором по данным [2, 3, 4, 5]

Source: compiled by the author based on [2, 3, 4, 5]

Как следует из данных таблицы, структура основных навыков позволяет выделить четыре взаимосвязанные категории, каждая из которых отражает определенную сферу управленческой деятельности и подкреплена соответствующими научными источниками. Концептуально-аналитические навыки, обоснованы через проектирование концептуальной модели управленческой деятельности, обеспечивают стратегическое видение и обоснование решений [3]. Организационно-коммуникационные навыки, обеспечивают организацию деятельности и взаимодействие с людьми [3; 4]. Социально-управленческие навыки, связаны с управлением персоналом и соблюдением правовых норм [2; 4]. Инновационно-адаптивные навыки обеспечивают способность руководителя к изменениям и саморазвитию [4; 5].

Структура навыков управленческого потенциала руководителя включает концептуально-аналитические, организационно-



коммуникационные, социально-управленческие и инновационно-адаптивные навыки, могут быть использованы для разработки программ развития управленческого потенциала, оценки компетенций руководителей и формирования кадрового резерва организации. Однако, организационно-коммуникационные навыки в структуре управленческого потенциала руководителя заслуживают особого внимания в связи с тем, что именно они обеспечивают связь между управленческими решениями и их практической реализацией в деятельности коллектива. В отличие от концептуально-аналитических навыков, ориентированных на обоснование решений, и социально-управленческих, направленных на работу с персоналом, организационно-коммуникационные навыки непосредственно обеспечивают координацию действий, распределение задач, доведение информации до исполнителей и контроль за ходом их выполнения. Без развитых организационно-коммуникационных навыков даже наиболее обоснованные стратегические решения остаются нереализованными, поскольку не находят адекватного воплощения в конкретных управленческих действиях.

В научной литературе организационно-коммуникационную составляющую управленческой деятельности рассматривают одновременно как условие и как результат эффективного управления. Н. В. Жадько и М. М. Безруких, в частности, предлагают выделять коммуникационный и организационный компоненты в качестве неотъемлемых элементов профессиональной компетентности руководителя [3]. Л. Б. Кукор и А. Ю. Кустов связывают компетентность руководителей с адаптивностью организации и подчеркивают: именно организационно-коммуникационные навыки позволяют руководителю оперативно перестраивать работу коллектива в ответ на изменения внешней среды [4].

Особую значимость эти навыки приобретают при цифровой трансформации и переходе к удаленным форматам работы, когда значительная часть управленческого взаимодействия опосредуется цифровыми платформами. В таких условиях способность руководителя ясно формулировать задачи, обеспечивать обратную связь, координировать действия распределенных команд и контролировать результаты становится критически важной для эффективности управления. Цифровая среда не отменяет требования к коммуникационной компетентности руководителя, а, напротив, усиливает их: возможности невербального взаимодействия сокращаются, а риски искажения информации возрастают [3].

Организационно-коммуникационные навыки занимают особое место в структуре управленческого потенциала руководителя, поскольку обеспечивают связь между стратегическими решениями и их практической реализацией. Проблематика коммуникационного потенциала руководителя находит отражение в работах российских исследователей, посвященных различным аспектам управленческой деятельности и организационного

развития. Систематизация научных публикаций позволяет выделить несколько направлений, в рамках которых рассматриваются отдельные составляющие коммуникационного потенциала.

Прежде всего, коммуникационный потенциал руководителя раскрывается через организационно-правовые механизмы управления персоналом предприятия. Е. А. Марфола и И. А. Лисов исследуют организационно-правовые механизмы развития системы управления персоналом предприятия сферы международных перевозок; это предполагает анализ коммуникационных аспектов взаимодействия руководителя с персоналом в условиях международной деятельности [6]. Правовое регулирование и администрирование внешнеэкономической деятельности задают институциональные рамки, в которых реализуется коммуникационный потенциал руководителя.

Отдельное направление связано с исследованием системы управления маркетинговыми коммуникациями предприятия в условиях выхода на зарубежные рынки. В работе Л. В. Черной и Н. В. Погодина раскрывается организационно-правовой аспект управления маркетинговыми коммуникациями, что непосредственно соотносится с коммуникационным потенциалом руководителя, поскольку эффективность выхода на зарубежные рынки во многом определяется способностью руководителя выстраивать коммуникацию с внешними стейкхолдерами [7]. Данное направление развивается в исследовании Л. В. Черной и А. А. Демченко, посвященном формированию системы интегрированных маркетинговых коммуникаций предприятия – субъекта ВЭД [11].

Институциональный контекст для понимания коммуникационного потенциала руководителя задает работа И. Ю. Беганской и К. М. Метляевой, посвященная корпоративному управлению и его особенностям в современных условиях [8]. Е. В. Горбачева, исследуя механизм формирования конкурентного потенциала предприятия, включает коммуникационную составляющую в число элементов конкурентных преимуществ организации [9]. Л. В. Кулешова представляет системообразующую структуру механизма формирования устойчивого развития субъектов внешнеэкономической деятельности; ее работа предполагает анализ коммуникационных связей между участниками ВЭД [10].

Специфику коммуникационного взаимодействия руководителей в условиях региональной интеграции позволяет выявить исследование Л. В. Кулешовой и А. А. Ивахненко, посвященное устойчивому развитию предприятий – субъектов ВЭД в Донецкой Народной Республике [13]. Те же авторы рассматривают механизм обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур в сфере ВЭД, где коммуникационная составляющая выступает фактором устойчивости [18].

М. Р. Мартиросян анализирует ресурсы антикризисного механизма управления предприятиями малого и среднего бизнеса, что предполагает обращение к коммуникационным стратегиям руководителя в кризисных условиях [14]. Л. В. Черная, А. И. Звягина и О. И. Рашидов раскрывают механизмы развития корпоративной культуры предпринимательской структуры; эта тема напрямую связана с коммуникационным потенциалом руководителя, поскольку корпоративная культура формируется и транслируется через коммуникацию [15].

Отдельного внимания заслуживает работа Е. В. Пономаренко и Л. В. Черной о механизмах управления творческим потенциалом современной организации – она соотносится с креативно-коммуникационным компонентом коммуникационного потенциала руководителя [16]. Л. В. Черная и К. А. Удовиченко рассматривают тайм-менеджмент в современном управлении предприятием, что также предполагает анализ коммуникационной эффективности руководителя [17].

Кросс-культурный компонент коммуникационного потенциала руководителя раскрывает В. Д. Протасевич, исследуя кросс-культурную среду как фактор трансформации деловых коммуникаций [19]. Ю. К. Яковлева и А. А. Попова рассматривают цифровую бизнес-среду и ее маркетинговый потенциал, что создает основу для понимания цифрового компонента коммуникационного потенциала [20].

Л. В. Кулешова изучает особенности управления и тенденции развития организационной культуры учреждения высшего образования в условиях неопределенности; ее работа позволяет выявить специфику коммуникационного потенциала руководителя в образовательной сфере [21]. А. А. Ивахненко и И. Ю. Беганская раскрывают формы и инструменты корпоративной социальной ответственности, включая коммуникационную составляющую как элемент взаимодействия с внешними стейкхолдерами [22].

Развитие кадрового потенциала предприятия в современных условиях, исследованное Я. Э. Дадаевым, предполагает анализ коммуникационных компетенций как элемента кадрового потенциала [23]. Ребрендинг как инструмент устойчивого развития предприятия, рассмотренный С. А. Тарасенко, также включает коммуникационную составляющую, связанную с формированием и продвижением имиджа организации [12].

Таким образом, коммуникационный потенциал руководителя находит отражение в трудах российских исследователей через самые разные аспекты управленческой деятельности: организационно-правовые механизмы управления персоналом, маркетинговые коммуникации, корпоративное управление, конкурентный потенциал, устойчивое развитие, антикризисное управление, корпоративную культуру, творческий потенциал, тайм-менеджмент, кросс-культурную среду, цифровую бизнес-среду, организационную культуру, корпоративную социальную ответственность,

кадровый потенциал и ребрендинг. В совокупности эти работы формируют теоретическую базу для целостного понимания структуры коммуникационного потенциала руководителя и его роли в системе управления современной организацией.

Коммуникационный потенциал руководителя представляет собой интегральную характеристику. Она отражает его способность выстраивать эффективное взаимодействие с подчиненными, коллегами, партнерами и внешними стейкхолдерами ради достижения целей организации. В контексте реализации функций управления эта характеристика приобретает особую значимость. Планирование, организация, мотивация, контроль и координация осуществляются руководителем именно через коммуникацию. Структуру коммуникационного потенциала руководителя можно представить как совокупность взаимосвязанных компонентов, каждый из которых соотносится с определенными управленческими функциями (рис. 1).

Планирование и контроль в значительной мере опираются на информационно-аналитический компонент. Он отражает способность руководителя собирать, обрабатывать, анализировать и интерпретировать информацию, необходимую для принятия управленческих решений. Речь идет о навыках поиска и отбора релевантной информации из разных источников, об умении критически оценивать достоверность и полноту данных, структурировать их и выделять ключевые аспекты, а также о навыках подготовки аналитических материалов и отчетов. Благодаря этому компоненту руководитель формирует обоснованные планы на основе анализа внутренней и внешней среды и одновременно получает данные о фактических результатах деятельности.

Способность эффективно передавать информацию в устной и письменной форме характеризует вербально-коммуникационный компонент. Владение навыками публичных выступлений и презентаций, умение ясно и логично излагать мысли, задавать вопросы и слушать собеседника, вести переговоры и деловую переписку, а также свободное владение профессиональной терминологией – все это входит в его состав. Через вербальную коммуникацию руководитель доносит до сотрудников цели, задачи и ожидания, чем обеспечивает реализацию функции мотивации. Одновременно этот компонент поддерживает функцию организации, позволяя координировать действия подразделений.

Невербально-коммуникационный компонент связан с использованием невербальных средств для усиления передаваемого сообщения и формирования доверительных отношений. Мимика, жесты и интонация, способность считывать невербальные сигналы собеседника, умение управлять своим эмоциональным состоянием, поддержание визуального контакта и открытой позы – эти навыки усиливают мотивацию и координацию. Формируя

доверие и снижая напряженность в коллективе, они делают управленческое взаимодействие более устойчивым.

Взаимодействие с представителями иных культур требует развитого кросс-культурного компонента. Он предполагает знание культурных особенностей стран-партнеров, способность адаптировать стиль общения к культурному контексту, толерантность к культурным различиям и владение иностранными языками. В условиях международного взаимодействия этот компонент обеспечивает координацию, а при формировании международных команд и управлении зарубежными проектами – еще и организацию.

Цифровой компонент отражает способность руководителя использовать цифровые инструменты коммуникации для повышения эффективности управленческого взаимодействия. Сюда входят владение платформами для видеоконференций и онлайн-совещаний, навыки работы с системами электронного документооборота, умение задействовать цифровые каналы для оперативной коммуникации, а также способность организовывать удаленную работу и контролировать ее результаты. В условиях цифровой трансформации этот компонент обеспечивает реализацию всех функций управления, но особенно – контроля и координации.

Поиск нестандартных коммуникационных решений в сложных ситуациях – задача креативно-коммуникационного компонента. Он включает умение адаптировать аргументацию к интересам собеседника, способность предлагать альтернативные варианты взаимодействия, навыки разрешения конфликтов и поиска компромиссов, а также способность формулировать и продвигать инновационные идеи. Стимулируя инновационную активность и поиск нестандартных решений в условиях неопределенности, этот компонент поддерживает мотивацию и координацию.

Рефлексивно-оценочный компонент связан со способностью руководителя анализировать собственные коммуникационные действия, оценивать их эффективность и корректировать поведение. Самонаблюдение и самоанализ, умение получать обратную связь и учитывать ее, признавать ошибки и корректировать коммуникационную стратегию, стремление к постоянному развитию коммуникационных навыков – все это образует его содержание. Данный компонент обеспечивает функцию контроля и одновременно создает основу для совершенствования всех остальных компонентов коммуникационного потенциала.

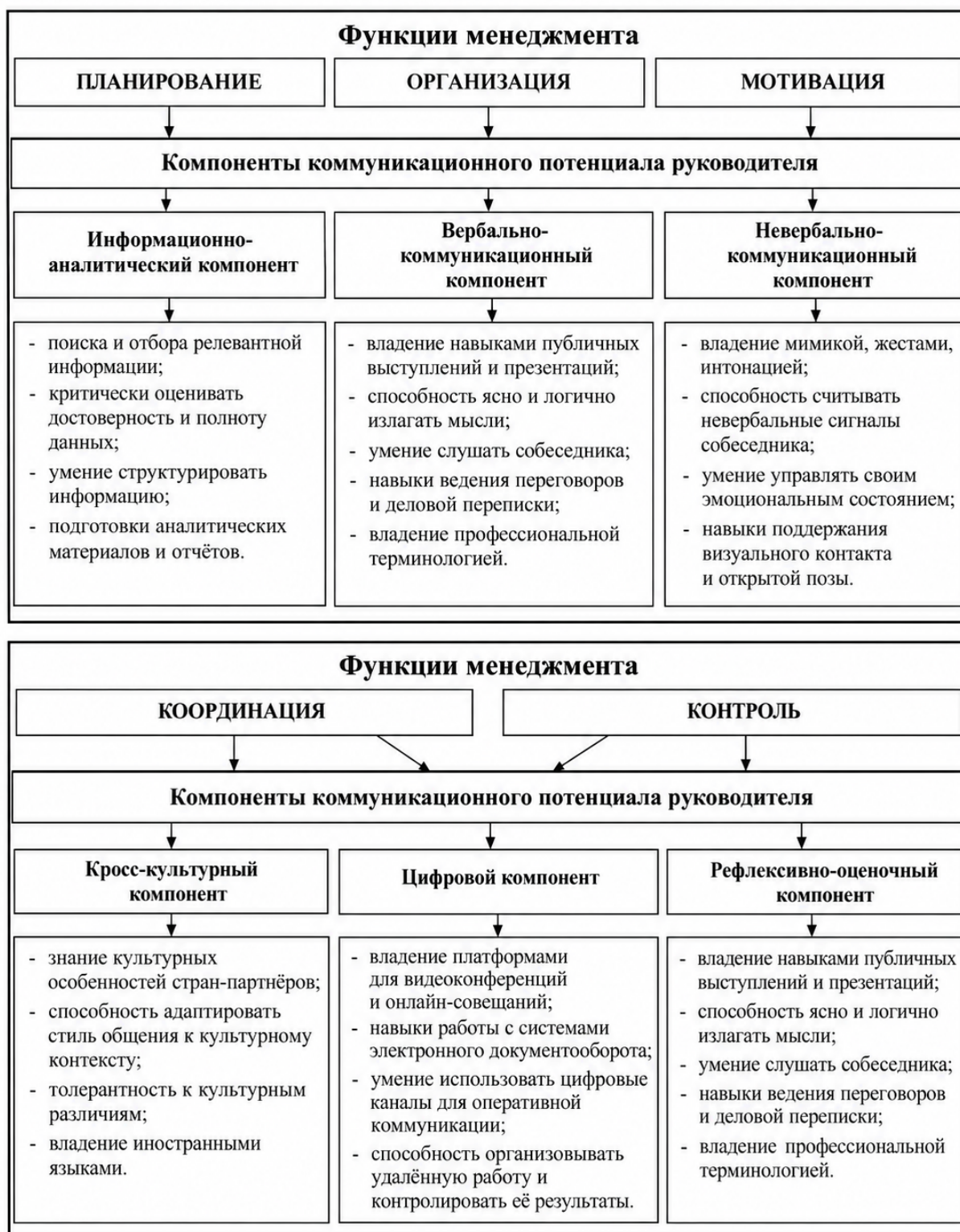


Рис. 1. Структура коммуникационного потенциала руководителя

Источник: составлено авторами

Fig. 1. Structure of a Leader's Communication Potential

Source: compiled by the authors



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Структура коммуникационного потенциала руководителя объединяет семь взаимосвязанных компонентов, и каждый из них «отвечает» за реализацию определенных управленческих функций. Универсальнее прочих цифровой компонент: в условиях цифровой трансформации он обеспечивает все функции управления. Информационно-аналитический и рефлексивно-оценочный компоненты теснее всего связаны с функцией контроля, тогда как креативно-коммуникационный – с мотивацией и координацией. Чтобы коммуникационный потенциал руководителя развивался, нужны целенаправленные усилия по каждому компоненту с учетом специфики управленческой деятельности и отраслевых особенностей организации.

Цифровой компонент коммуникационного потенциала связан с развитием цифровой составляющей непосредственно в бизнес-среде. Цифровизация открывает новые возможности для управления коммуникациями: автоматизацию обратной связи, аналитику коммуникационных потоков, персонализацию взаимодействия с партнерами и клиентами. Цифровая бизнес-среда создает основу для повышения эффективности коммуникаций, однако требует соответствующих компетенций персонала и адаптации организационных механизмов.

Заключение

Анализ управленческого потенциала руководителя дает основания для нескольких обобщений. Под управленческим потенциалом понимается совокупность теоретических знаний, практического и жизненного опыта, а также индивидуальных особенностей специалистов, выполняющих функции управления в организациях. В структуре управленческого потенциала выделены четыре группы навыков: концептуально-аналитические, организационно-коммуникационные, социально-управленческие и инновационно-адаптивные. Каждая группа отражает определенную сферу управленческой деятельности и опирается на соответствующие научные источники, что придает предложенной структуре теоретическую обоснованность.

Особый акцент в исследовании сделан на организационно-коммуникационных навыках. Именно они обеспечивают связь между управленческими решениями и их практической реализацией в деятельности коллектива. Концептуально-аналитические навыки ориентированы прежде всего на обоснование решений, социально-управленческие – на работу с персоналом. Организационно-коммуникационные же напрямую отвечают за координацию действий, распределение задач, доведение информации до исполнителей и контроль за ходом их выполнения. Стратегические решения, подкрепленные такими навыками менеджера, дают наибольший экономический эффект – в том числе за счет налаженной обратной связи. В условиях цифровой трансформации и перехода к удаленным форматам работы значимость коммуникационной составляющей растет: цифровая среда



сокращает возможности невербального взаимодействия и повышает риски искажения информации.

Проблематика коммуникационного потенциала руководителя раскрывается через различные аспекты управленческой деятельности: организационно-правовые, маркетинговые, корпоративные, аспекты обеспечения конкурентного потенциала, устойчивого развития, антикризисного управления, творческого потенциала, тайм-менеджмента, корпоративной социальной ответственности. Разнообразие направлений реализации коммуникационного потенциала, подчеркивает его роль в системе управления современной организацией.

Обосновано, что структура коммуникационного потенциала руководителя включает семь взаимосвязанных компонентов: информационно-аналитический, вербально-коммуникационный, невербально-коммуникационный, кросс-культурный, цифровой, креативно-коммуникационный и рефлексивно-оценочный. Каждый из компонентов обеспечивает реализацию определенных функций управления. Наиболее универсальным является цифровой компонент, обеспечивающий все функции управления в условиях цифровой трансформации, тогда как информационно-аналитический и рефлексивно-оценочный компоненты в наибольшей степени связаны с функцией контроля, а креативно-коммуникационный – с функциями мотивации и координации. Таким образом, развитие коммуникационного потенциала руководителя выступает необходимым условием эффективного управления современной организацией в условиях цифровой трансформации и возрастающей сложности бизнес-среды.

Литература

1. Воронов Н.А., Удалов Ф.Е., Ягунова Н.А. Управленческий потенциал: ретроспективно-перспективный анализ // Вестник НГИЭУ. 2017. № 3 (70). С. 102–111.
2. Агзамов Р.З. Социально-управленческая компетенция в проблемном поле социологии управления // Вестник Башкирского университета. 2013. Т. 18. № 4. С. 1224–1229.
3. Жадько Н.В., Безруких М. М. Проектирование концептуальной модели управленческой деятельности как условие и результат педагогического исследования // Ценности и смыслы. 2024. № 5 (93). С. 53–68.
4. Кукор Л.Б., Кустов А.Ю. Компетентность руководителей организации как фактор ее адаптивности // Экономическое возрождение России. 2012. № 2(32). С. 95-100.
5. Белогуров А.Ю. Адаптивная модель повышения квалификации управленческих кадров и особенности ее реализации // Нижегородское образование. 2012. № 2. С. 89-93.



6. Марфола Е.А., Лисов И.А. Организационно-правовые механизмы развития системы управления персоналом предприятия сферы международных перевозок // ПРАВЭД: правовое регулирование и администрирование внешней экономической деятельности. 2026. № 1(10). С. 98–109.
7. Черная Л.В., Погодин Н.В. Система управления маркетинговыми коммуникациями предприятия в условиях выхода на зарубежные рынки: организационно-правовой аспект // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2024. С. 631–638.
8. Беганская И.Ю., Метляева К.М. Особенности развития корпоративного управления в Российской Федерации на современном этапе // Наука и практика регионов. 2026. № 2(43). С. 5–9.
9. Горбачева Е.В. Механизм формирования конкурентного потенциала предприятия // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2022. № 2(56). С. 70–75.
10. Кулешова Л.В. Системообразующая структура механизма формирования устойчивого развития субъектов внешнеэкономической деятельности // Наука и практика регионов. 2025. № 2(39). С. 5–10.
11. Черная Л.В., Демченко А.А. Формирование системы интегрированных маркетинговых коммуникаций предприятия-субъекта ВЭД // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. С. 370–374.
12. Тарасенко С.А. Ребрендинг как инструмент устойчивого развития предприятия // V Международная научно-практическая конференция молодых ученых и специалистов по устойчивому развитию, инвестициям и финансовым рискам «Финатлон форум»: материалы конференции. Москва: Московский Политех, 2025. С. 215–224.
13. Кулешова Л.В., Ивахненко А.А. Факторы устойчивого развития предприятий-субъектов ВЭД в Донецкой Народной Республике // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2024. С. 517–522.
14. Мартиросян М.Р. Ресурсы антикризисного механизма управления предприятиями малого и среднего бизнеса // Инновации и инвестиции. 2023. № 10. С. 156–159.

15. Черная Л.В., Звягина А.И., Рашидов О.И. Механизмы развития корпоративной культуры предпринимательской структуры // Наука и практика регионов. 2023. № 2(31). С. 27–36.
16. Пономаренко Е.В., Черная Л.В. Механизмы управления творческим потенциалом современной организации // Сборник научных работ серии «Государственное управление». 2023. № 31. С. 94–106. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10057923>.
17. Черная Л.В., Удовиченко К.А. Тайм-менеджмент в современном управлении предприятием // Наука и практика регионов. 2022. № 2(27). С. 54–58.
18. Кулешова Л.В., Ивахненко А.А. Механизм обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур в сфере ВЭД // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы VIII Международной научно-практической конференции. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2024. С. 218–223.
19. Протасевич В.Д. Кросскультурная среда как фактор трансформации деловых коммуникаций // ПРАВЭД: правовое регулирование и администрирование внешней экономической деятельности. 2026. № 1(10). С. 5–18.
20. Яковлева Ю.К., Попова А.А. Цифровая бизнес-среда и ее маркетинговый потенциал как результат процессов цифровизации в экономике и обществе // Управленческий учет. 2021. № 9-3. С. 834–845. <https://doi.org/10.25806/uu9-32021834-845>.
21. Кулешова Л.В. Особенности управления и тенденции развития организационной культуры учреждения высшего образования в условиях неопределенности // Журнал исследований по управлению. 2024. Т. 10. № 3. С. 61–70.
22. Ивахненко А.А., Беганская И.Ю. Формы и инструменты корпоративной социальной ответственности // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты: материалы Пятой международной научно-практической конференции. В 3-х частях, Горловка, 20 марта 2020 года / отв. редакторы Е.П. Мельникова, Е.Ю. Руднева, О.Л. Дариенко. Том Часть 1. Горловка: Донецкий национальный технический университет, 2020. С. 38–42.
23. Дадаев Я.Э. Развитие кадрового потенциала предприятия в современных условиях // ФГУ Science. 2025. № 1(37). С. 34–41. <https://doi.org/10.36684/151-1-37-2025-34-41>.

References

1. Voronov N.A., Udalov F.E., Yagunova N.A. (2017). Upravlencheskii potentsial: retrospektivno-perspektivnyi analiz [Managerial potential: Retrospective and prospective analysis]. Vestnik NGIEU [Bulletin of the Nizhny Novgorod State University of Engineering and Economics], 3(70), 102–111. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Agzamov R.Z. (2013). Sotsial'no-upravlencheskaya kompetentsiya v problemnom pole sotsiologii upravleniya [Social and managerial competence in the field of sociology of management]. Vestnik Bashkirskogo universiteta [Bulletin of Bashkir University], 18(4), 1224–1229. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Zhad'ko N.V., Bezrukikh M.M. (2024). Proektirovanie kontseptual'noi modeli upravlencheskoi deyatel'nosti kak uslovie i rezul'tat pedagogicheskogo issledovaniya [Designing a conceptual model of managerial activity as a condition and result of pedagogical research]. Tsennosti i smysly [Values and Meanings], 5(93), 53–68. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Kukor L.B., Kustov A.Yu. (2012). Kompetentnost' rukovoditelei organizatsii kak faktor ee adaptivnosti [Competence of organizational managers as a factor of organizational adaptability]. Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii [Economic Revival of Russia], 2(32), 95–100. (In Russ., abstract in Eng.)
5. Belogurov A.Yu. (2012). Adaptivnaya model' povysheniya kvalifikatsii upravlencheskikh kadrov i osobennosti ee realizatsii [Adaptive model of professional development for managerial personnel and features of its implementation]. Nizhegorodskoe obrazovanie [Nizhny Novgorod Education], 2, 89–93. (In Russ., abstract in Eng.)
6. Marfola E.A., Lisov I.A. (2026). Organizatsionno-pravovye mekhanizmy razvitiya sistemy upravleniya personalom predpriyatiya sfery mezhdunarodnykh perevozok [Organizational and legal mechanisms for developing the personnel management system of an international transportation enterprise]. PRAVED: pravovoe regulirovanie i administrirovanie vneshnei ekonomicheskoi deyatel'nosti [PRAVED: Legal Regulation and Administration of Foreign Economic Activity], 1(10), 98–109. (In Russ., abstract in Eng.)
7. Chernaya L.V., Pogodin N.V. (2024). Sistema upravleniya marketingovymi kommunikatsiyami predpriyatiya v usloviyakh vykhoda na zarubezhnye rynki: organizatsionno-pravovoi aspekt [Enterprise marketing communications management system when entering foreign markets: Organizational and legal aspects]. Upravlenie strategicheskim razvitiem osnovnykh sfer i otraslei narodnogo khozyaistva v usloviyakh sovremennykh vyzovov: materialy Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem [Managing the Strategic Development of Major Sectors and Industries of the National Economy under Contemporary Challenges: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation].

Donetsk: Donetsk Academy of Management and Public Administration, 631–638. (In Russ.)

8. Beganskaya I.Yu., Metlyaeva K.M. (2026). Osobennosti razvitiya korporativnogo upravleniya v Rossiiskoi Federatsii na sovremennom etape [Features of corporate governance development in the Russian Federation at the present stage]. *Nauka i praktika regionov* [Science and Practice of Regions], 2(43), 5–9. (In Russ., abstract in Eng.)

9. Gorbacheva E.V. (2022). Mekhanizm formirovaniya konkurentnogo potentsiala predpriyatiya [Mechanism for developing the competitive potential of an enterprise]. *Vestnik Luganskogo gosudarstvennogo universiteta imeni Vladimira Dal'ya* [Bulletin of Vladimir Dahl Lugansk State University], 2(56), 70–75. (In Russ., abstract in Eng.)

10. Kuleshova L.V. (2025). Sistemoobrazuyushchaya struktura mekhanizma formirovaniya ustoichivogo razvitiya sub'ektov vneshneekonomicheskoi deyatel'nosti [System-forming structure of the mechanism for ensuring sustainable development of foreign economic activity entities]. *Nauka i praktika regionov* [Science and Practice of Regions], 2(39), 5–10. (In Russ., abstract in Eng.)

11. Chernaya L.V., Demchenko A.A. (2021). Formirovanie sistemy integrirovannykh marketingovykh kommunikatsii predpriyatiya-sub'ekta VED [Formation of an integrated marketing communications system for an enterprise engaged in foreign economic activity]. *Upravlenie strategicheskim razvitiem osnovnykh sfer i otraslei narodnogo khozyaistva v usloviyakh sovremennykh vyzovov: materialy Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Managing the Strategic Development of Major Sectors and Industries of the National Economy under Contemporary Challenges: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference]. In 2 parts. Donetsk: Donetsk Academy of Management and Public Administration, 370–374. (In Russ.)

12. Tarasenko S.A. (2025). Rebranding kak instrument ustoichivogo razvitiya predpriyatiya [Rebranding as a tool for sustainable enterprise development]. *V Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya molodykh uchenykh i spetsialistov po ustoichivomu razvitiyu, investitsiyam i finansovym riskam «Finatlon forum»: materialy konferentsii* [Fifth International Scientific and Practical Conference of Young Scientists and Specialists on Sustainable Development, Investment and Financial Risks “Finatlon Forum”: Conference Proceedings]. Moscow: Moscow Polytechnic University, 215–224. (In Russ.)

13. Kuleshova L.V., Ivakhnenko A.A. (2024). Faktory ustoichivogo razvitiya predpriyatii-sub'ektov VED v Donetskoi Narodnoi Respublike [Factors of sustainable development of enterprises engaged in foreign economic activity in the Donetsk People's Republic]. *Upravlenie strategicheskim razvitiem osnovnykh sfer i otraslei narodnogo khozyaistva v usloviyakh sovremennykh vyzovov: materialy Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem* [Managing the Strategic Development of Major Sectors and Industries of the

National Economy under Contemporary Challenges: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation]. Donetsk: Donetsk Academy of Management and Public Administration, 517–522. (In Russ.)

14. Martirosyan M.R. (2023). Resursy antikrizisnogo mekhanizma upravleniya predpriyatiyami malogo i srednego biznesa [Resources of the crisis management mechanism for small and medium-sized enterprises]. Innovatsii i investitsii [Innovations and Investments], 10, 156–159. (In Russ., abstract in Eng.)

15. Chernaya L.V., Zvyagina A.I., Rashidov O.I. (2023). Mekhanizmy razvitiya korporativnoi kul'tury predprinimatel'skoi struktury [Mechanisms for developing the corporate culture of a business organization]. Nauka i praktika regionov [Science and Practice of Regions], 2(31), 27–36. (In Russ., abstract in Eng.)

16. Ponomarenko E.V., Chernaya L.V. (2023). Mekhanizmy upravleniya tvorcheskim potentsialom sovremennoi organizatsii [Mechanisms for managing the creative potential of a modern organization]. Sbornik nauchnykh rabot serii «Gosudarstvennoe upravlenie» [Collection of Scientific Papers: Public Administration Series], 31, 94–106. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10057923>. (In Russ., abstract in Eng.)

17. Chernaya L.V., Udovichenko K.A. (2022). Taim-menedzhment v sovremennom upravlenii predpriyatiem [Time management in modern enterprise management]. Nauka i praktika regionov [Science and Practice of Regions], 2(27), 54–58. (In Russ., abstract in Eng.)

18. Kuleshova L.V., Ivakhnenko A.A. (2024). Mekhanizm obespecheniya ustoichivogo razvitiya predprinimatel'skikh struktur v sfere VED [Mechanism for ensuring sustainable development of business organizations engaged in foreign economic activity]. Puti povysheniya effektivnosti upravlencheskoi deyatelnosti organov gosudarstvennoi vlasti v kontekste sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya territorii: materialy VIII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii [Ways to Improve the Efficiency of Public Administration in the Context of Socio-Economic Development of Territories: Proceedings of the Eighth International Scientific and Practical Conference]. Donetsk: Donetsk Academy of Management and Public Administration, 218–223. (In Russ.)

19. Protasevich V.D. (2026). Krosskul'turnaya sreda kak faktor transformatsii delovykh kommunikatsii [Cross-cultural environment as a factor in the transformation of business communications]. PRAVED: pravovoe regulirovanie i administrirovanie vneshnei ekonomicheskoi deyatelnosti [PRAVED: Legal Regulation and Administration of Foreign Economic Activity], 1(10), 5–18. (In Russ., abstract in Eng.)

20. Yakovleva Yu.K., Popova A.A. (2021). Tsifrovaya biznes-sreda i ee marketingovyi potentsial kak rezul'tat protsessov tsifrovizatsii v ekonomike i obshchestve [Digital business environment and its marketing potential as a result of digitalization processes in the economy and society]. Upravlencheskii uchet

[Management Accounting], 9-3, 834–845. <https://doi.org/10.25806/uu9-32021834-845>. (In Russ., abstract in Eng.)

21. Kuleshova L.V. (2024). Osobennosti upravleniya i tendentsii razvitiya organizatsionnoi kul'tury uchrezhdeniya vysshego obrazovaniya v usloviyakh neopredelennosti [Management features and trends in the development of organizational culture in a higher education institution under uncertainty]. Zhurnal issledovaniy po upravleniyu [Journal of Management Studies], 10(3), 61–70. (In Russ., abstract in Eng.)

22. Ivakhnenko A.A., Beganskaya I.Yu. (2020). Formy i instrumenty korporativnoi sotsial'noi otvetstvennosti [Forms and instruments of corporate social responsibility]. Aktual'nye voprosy ekonomiki i upravleniya: teoreticheskie i prikladnye aspekty: materialy Pyatoi mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii [Current Issues of Economics and Management: Theoretical and Applied Aspects: Proceedings of the Fifth International Scientific and Practical Conference]. Horlivka, March 20, 2020. In 3 parts. Part 1. Ed. by E.P. Mel'nikova, E.Yu. Rudneva, O.L. Darienko. Horlivka: Donetsk National Technical University, 38–42. (In Russ.)

23. Dadaev Ya.E. (2025). Razvitie kadrovogo potentsiala predpriyatiya v sovremennykh usloviyakh [Development of enterprise human resource potential under current conditions]. FGU Science, 1(37), 34–41. <https://doi.org/10.36684/151-1-37-2025-34-41>. (In Russ., abstract in Eng.)

© Чернобаева С.В., Удовиченко К.А., Смелянская М.Е., 2026

