

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2022.36.88.006

Трансформация профессиональных компетенций персонала в условиях новых трендов рыночных отношений

Сульдина Галина Алексеевна

Доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой государственного управления и кадровой политики,
Московский городской университет управления Правительства Москвы,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;
e-mail: galsul@yandex.ru

Матвеева Елена Сергеевна

Кандидат экономических наук, доцент,
кафедра муниципального менеджмента,
Казанский государственный архитектурно-строительный университет,
420043, Российская Федерация, Казань, ул. Зеленая, 1;
e-mail: 2148824@mail.ru

Новиков Дмитрий Сергеевич

Кандидат технических наук, доцент,
кафедра государственного управления и кадровой политики,
Московский городской университет управления Правительства Москвы,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;
e-mail: novikovds72@mail.ru

Владимирова Светлана Александровна

Кандидат экономических наук, доцент,
кафедра государственного управления и кадровой политики,
Московский городской университет управления Правительства Москвы,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;
e-mail: savladimirova@gmail.com

Аннотация

В деятельности любой организации важнейшую роль играет персонал, профессионализм которого обуславливает стратегию развития и основные принципы работы компании. Наиболее известными рынками, со своими особенностями, являются B2C, B2B и B2G. Однако современная экономика постоянно развивается, результатом чего стало появление новых, обособленных направлений. Новые секторы продаж – B2F, B2X, B2L, B2P, B2R, B2D стали появляться совсем недавно, и менеджеры их пока не используют в широком обиходе. Однако все это потребовало от персонала динамично развивающихся организаций новых профессиональных компетенций, у некоторых – пока в перспективе. В

статье проводится анализ существующих моделей продаж и уровня квалификации участников рынков. В условиях логистических и финансовых ограничений, неопределенности в некоторых экономических секторах многим предприятиям становится крайне необходимым вести бизнес сразу по нескольким схемам продаж. Показано, что привычные компетенции для сегментов B2C, B2B и B2G не могут в полной мере охватить формирующиеся новые направления. Таким образом, очевидно, что имеющихся знаний и опыта персонала организаций становится недостаточно для соответствия современным технологиям и трендам рыночных отношений.

Для цитирования в научных исследованиях

Сульдина Г.А., Матвеева Е.С., Новиков Д.С., Владимирова С.А. Трансформация профессиональных компетенций персонала в условиях новых трендов рыночных отношений // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 6А. С. 46-55. DOI: 10.34670/AR.2022.36.88.006

Ключевые слова

Профессиональные компетенции, сегмент рынка, управление персоналом, модели продаж, квалификация персонала, профессиональное развитие, рыночные отношения.

Введение

Несмотря на кризис иностранных инвестиций, неустойчивость экономической системы, Россия находится в первых строках по уровню развития добычи полезных ископаемых, освоению космического пространства и промышленности, связанной с обороноспособностью. К персоналу организаций возникает все больше требований по расширению спектра необходимых компетенций. В последнее время, например, ощущается острая нехватка профессионалов определенного профиля: архитекторов и проектировщиков в строительной отрасли со знаниями IT-технологий; специалистов в робототехнике – в промышленных секторах; аграрных инженеров, генетиков – в сельском хозяйстве [Россия в цифрах, 2021].

Для определения наиболее эффективных путей развития персонала организациям необходимо выделить особенности тех рынков, на которые они ориентированы. С учетом именно последнего обстоятельства формируются стратегические цели, структура и штат организаций, кадровая политика, приоритеты рыночного поведения.

Процессы изменений в различных секторах современной отечественной экономики могут отличаться по интенсивности, в зависимости от специфики производственных процессов и рыночных сегментов: высока доля низкокачественных ресурсы, из-за чего их конкурентоспособность, а соответственно, и стоимость ниже; морально изношенное оборудование и устаревшие технологии переработки ресурсов; высокие материалоемкость и энергоемкость; ресурсный потенциал в стране размещен неравномерно; сложные условия разработки, добычи, транспортировки и использования большинства природных ресурсов.

Основная часть

Наиболее изученными и применяемыми схемами реализации товаров или услуг считаются B2C, B2B и B2G. Многие организации терпели значительные убытки из-за того, что не учитывали специфичные требования к уровню компетенций и различия в моделях отношений с

коммерческими компаниями, государственными структурами и конечными потребителями (табл. 1).

Таблица 1 – Особенности рыночных сегментов

Вид рынка	Рыночная ориентация	Приоритеты целей организации	Особенности сделки	Базовые требования к персоналу
B2B	На совокупность потребителей, осуществляющих покупки для профессионального использования	Узнаваемость бренда Привлечение клиентов Профессиональный менеджмент Взаимные обязательства Качество и надежность	Обоснование специалистами обеих сторон. Обоснование конкурентоспособности. Оптимизация процессов	Опыт специалиста. Профессиональные знания. Умение принимать оптимальные решения. Командная работа
B2C	На совокупность потребителей, осуществляющих покупки для личного использования	Удержание клиентов Максимальные продажи Узнаваемость бренда Привлечение клиентов Престиж и стиль	Убеждение потребителя в необходимости покупки. Использование эмоциональных технологий.	Навыки коммерциализации. Умение убеждать.
B2G	На совокупность отношений между организацией и государственной структурой	Деловая репутация Информирование государственных заказчиков Использование административных ресурсов Ориентация на требования заказчиков Участие в государственных закупках	Тендерный подход. Сложный, негибкий механизм сделки. Соблюдение конкурсных процедур	Опыт специалиста. Юридические навыки. Специальные знания в сфере бухгалтерского учета, делопроизводства. Подготовка тендерной документации

Само понятие «компетенция» представляет собой ограниченный набор действий, необходимых для достижения профессиональной цели или выполнения задачи. В целом, персонал, работающий в сфере B2C, B2B и B2G, должен уметь сегментировать соответствующий рынок; понимать отличие между абсолютными потребностями и спонтанными покупками, а также предвосхищать желания клиентов; формировать и развивать свой бренд.

Однако деятельность организаций на определенных рынках требует более четкой формулировки перечня конкретных компетенций, которая поможет формулировать требования при поиске персонала и сравнивать кандидатов; проводить аттестацию сотрудников, определять зоны роста; составлять программу обучения персонала, проводить необходимые тренинги; оптимизировать организационную структуру, выделять специализированные подразделения.

Как правило, организации работают сразу в нескольких рыночных сегментах, поэтому сотрудникам приходится обладать целым спектром профессиональных компетенций, который приходится со временем еще и расширять [Показатели, характеризующие импортозамещение в России, www].

В сегменте B2B – «бизнес для бизнеса» (производитель реализует продукт другим юридическим лицам для дальнейшего использования в своих коммерческих целях) есть

несколько специфичных требований к квалификации персонала, без которых деятельность организации едва ли окажется эффективной. Это, например, умение формировать спрос; навыки личных переговоров; создание качественных презентаций; организация маркетинговых исследований, формирование маркетинговой стратегии; знания в сфере прогнозирования и планирования; навыки эксперта (консультанта) в необходимой сфере; организация сервисного и послепродажного обслуживания.

Для эффективной организации бизнеса в сфере B2C (нет промежуточных звеньев между продавцом и конечным потребителем, использующим товар для личных целей), где определяющими успеха считаются маркетинговые подходы, также необходимы сотрудники с компетенциями в сферах: мерчендайзинга; рекламных технологий; менеджмента продаж; сегментации рынка; торгового эквайринга.

Бизнес в сфере B2G (отношения между организацией и государственной структурой) дополнительно требует от персонала знаний функционала сайта государственных закупок; профессиональных умений экономиста; знаний и навыков в области долгосрочного планирования; подготовки в области юриспруденции; профессионализма и ответственности в сфере делопроизводства и документооборота.

Следует отдельно выделить некоторые особенности сегмента B2G (60-80% всей современной экономики страны так или иначе сконцентрировано именно здесь) [Субъекты предпринимательской деятельности, www]: трудоемкий и многоэтапный алгоритм разработки и принятия решений; тендерная система закупок; специфичность и сложность финансовых условий и обязательств, а также механизмов осуществления непосредственно самих закупок; устойчивость во взаимоотношениях между государственными структурами и компаниями, оказывающими им услуги; большие объемы сделок; вовлечение административного ресурса во все процессы согласования и взаимодействия.

Таким образом, все функционирование, поддержание деловой репутации и продажи в сегменте B2G осуществляются профессионалами, обеспечивающими постоянный мониторинг потребностей государственных структур; активный поиск государственных заказчиков; прозрачность бухгалтерии; сопровождение сделок; осуществление постоянного контроля по всем платежам и обязательствам.

Рассмотренная сфера бизнеса характеризуется сложностью и специфичностью взаимоотношений между сторонами, а эффективная деятельность в ней предполагает широкие знания и осведомленность в довольно узких вопросах законодательства. Весь процесс – многозадачный и бюрократизированный, так как его регулирует большое число законов и нормативных документов различного уровня (необходимо учитывать как федеральные или ведомственные нормативно-правовые документы, так и местные, региональные законы).

Главной задачей специалиста в этой области является конкретный и своевременный анализ нужд государственного сегмента. Для этого необходимо на постоянной основе обучать сотрудников конкретной организации, требуется как можно чаще посещать различные тренинги и семинары по данной теме.

Для каждой из вышеперечисленных моделей характерны свои цели в области развития персонала, но для бизнеса B2B и B2G прослеживается высокая зависимость бизнеса от квалификации и постоянного развития компетенций сотрудников.

Достаточно новым сегментом является B2P (бизнес для профессионалов, сокращение от business to personal), его нельзя отнести к B2B, B2G или B2C. В этой сфере действуют профессионалы разных отраслей (науки, инженерии, космонавтики), которые стали центрами влияния и генерации заказов. Данные специалисты создают постоянный поток заявок, с их

мнением считаются заказчики и партнеры по бизнесу. Некоторые становятся настолько популярными, что их начинают рекомендовать знакомым. Игнорировать их существование и не работать с ними становится большим упущением для развивающегося бизнеса.

Еще более специфичным является сегмент В2О (сокращение от Business-to-Operator) – рынок телекоммуникационных услуг, обеспечения обмена голосовым и IP-трафиком (включая мобильный сегмент присоединения и пропуска трафика, услуги IP VPN, транзитные услуги), как внутри страны, так и с зарубежными операторами.

Развитию «цифровой экономики» в России стало уделяться все больше внимания. Под «цифровой экономикой» подразумевается тотальное внедрение инновационных технологий в жизнедеятельность всей страны. По прогнозам специалистов, «цифровизация» может обеспечить до 30% роста ВВП России к 2030 году [Показатели, характеризующие импортозамещение в России, [www](#)]. Именно «цифровая экономика» становится локомотивом развития и роста экономических показателей. Это происходит вследствие самых разных объективных причин: в сфере услуг, промышленного производства и рыночных отношениях в целом появляются новые правила и условия; в оборот все больше вводятся виртуальные деньги; многие предприниматели переводят значительную часть своего бизнеса в Интернет; активное использование IT-технологий значительно упрощает и удешевляет процессы производства.

Современный российский рынок телекоммуникационных услуг (на его долю приходится порядка 3% общемировых доходов В2О) является одним из немногих отечественных рынков, демонстрирующих довольно стабильный рост [Российский рынок телекоммуникационных услуг, [www](#)].

Процесс «цифровизации» в нашей стране определяется развитием сетевой инфраструктуры и телекоммуникационной отрасли. При этом повсеместный рост потребления телекоммуникационных услуг организациями определяет необходимость развития определенных компетенций персонала именно в этой сфере.

Раньше в сегменте В2О компании руководствовались тем, какими ресурсами они располагают. Теперь же нужно отталкиваться от меняющихся требований рынка.

Операторский рынок давно ушел от монополии, есть достаточно большое количество игроков разных масштабов: федеральных, локальных, ведомственных операторов. Основная работа сейчас направлена на то, чтобы развивать телекоммуникационные возможности организаций в целом, способствовать их технологическому обновлению, охватывать новые рынки самостоятельно или со сторонними партнерами.

По прогнозам, ежегодное развитие данного сектора оценивается в 2,5% [Россия в цифрах. 2021, [www](#)]. Телекоммуникационные услуги уже давно стали базовыми потребностями любого предприятия, но в современных условиях осмысление этого ускорило, а требования к сервису заметно возросли. Если не так давно клиентов больше всего заботила в первую очередь бесперебойность соединения, то сейчас определяющими являются требования к надежности и скорости передачи данных, что важно, в частности, для полноценного использования именно отечественных сервисов передачи, обработки, хранения информации, видеосвязи. Все эти процессы, разумеется, сказались на сегменте В2О. Нынешняя ситуация сыграла большую роль в развитии нового уровня взаимоотношений между организациями и операторами телекоммуникационных услуг. Всплеск потребления телекоммуникационных услуг показал, что на этом растущем рынке формируются свои особенности. В подобных условиях просто необходимо постоянно развиваться, учиться, в том числе у других игроков.

Все более самостоятельным становится сегмент В2R (сокращение от «Business-to-Russia»), занимающийся разработкой, внедрением и поддержкой систем электронного бизнеса,

ориентированных в основном на российские организации. Это чаще всего услуги, связанные с защитой компьютерной информации и приданием юридической силы электронным документам, кроме того, созданием электронных систем сбыта/снабжения и отраслевых торговых площадок, предоставлением электронно-цифровых подписей, услуг сертифицированного удостоверяющего центра, веб-хостинга или корпоративной почты и т.п. Перенос всех закупочных операций и сделок в «электронный формат» может в ближайшее время составить более 50% [Торговля в России – 2021, www].

Без наличия профессионального ИТ-персонала (штатного или стороннего) становится невозможным нормальное функционирование организаций. Любая компания стремится работать на перспективу и по возможности максимально использовать электронную коммерцию. Подготовка квалифицированных кадров по электронной коммерции, применению современных информационных технологий в своей деятельности становится первостепенной задачей бизнеса.

Еще одним самостоятельно развивающимся сегментом является B2D:

- Business-to-Developer (бизнес – к услугам по прорывному развитию) – термин ИТ-маркетинга, инфраструктурно-технологическая организация ускорения управленческих процессов; процесс продвижения бизнеса к сервисам ИТ-компаний, оказывающих услуги для коммерческих компаний по разработчикам специализированного программного обеспечения и интернет-сервисам;
- Business-to-Distributor (дословно: бизнес – к дистрибьютеру) – маркетинговые мероприятия по продвижению бизнеса к сервисам небольших компаний, специализирующихся на обслуживании конечных потребителей товарами и услугами (которые производит целевая бизнес-компания);
- Business-to-Dealer (бизнес – к дилеру) – маркетинговые мероприятия по продвижению бизнеса к сервисам небольших дилерских компаний, специализирующихся на спекулятивных операциях фондового рынка; в мировой практике данные технологии относят к разновидности B2B-маркетинга;
- Business-to-Dream (бизнес – к мечте) – условное наименование маркетинг-мероприятий по вариантам интернет-продвижения бизнеса к таким e-commerce аспектам, как реклама, PR, GR, другим видам промоушена.

Отдельно в этом сегменте выделяют схему D2C (direct to consumer), которая предусматривает создание единой цепочки от производства до реализации конечному потребителю. Данный формат непростой, но в последнее время все больше организаций адаптируют бизнес именно под него.

Привлекательность сегмента D2C обусловлена тем, что в традиционных моделях дистрибьюторы и ретейлеры получают значительную часть выручки. Выполнение же этих функций бизнесом самостоятельно позволит получить больше финансовых ресурсов для собственного развития. Кроме того, указанная модель обеспечивает определенную надежность и уверенность того, что в процессе поставки или реализации товар будет представлен оптимальным способом.

Довольно часто в последнее время стали встречаться следующие аббревиатуры:

- B2F (сокращение от business-to-future – бизнес для будущего) – предполагает, что организация производит такой продукт, прибыль от которого будет получена не в данный момент, а в перспективе (вплоть до десятков лет);
- B2X (сокращение от business-to-exchange – бизнес для обмена) – предполагает, что целью

организации является не продажа продукции потребителям, а обмен на что-то необходимое для дальнейшей коммерческой реализации совершенно в другой сфере;

- B2I (сокращение от business-to-industry – бизнес для промышленности) – предполагает, что произведенные товары реализуются лишь промышленным предприятиям, занимающимся добычей сырья (газа, металлов, нефти, угля и т.п.) или их первичной переработкой.

Указанные выше рыночные сегменты также требуют довольно специфичной квалификации сотрудников и более узких дополнительных компетенций.

Таким образом, можно выделить базовые и дополнительные компетенции для персонала большинства организаций, работающих, как правило, сразу на нескольких рынках (табл. 2).

Таблица 2 – Компетенции сотрудников современных организаций

Базовые	Дополнительные
Клиентоориентированность	Управление эмоциями и стрессом
Инициатива	Управление личной эффективностью
Инициатива у продавца	Управление продажами
Контакт и доверие	Работа в команде
Выявление потребностей и активное слушание	Активные, дополнительные и повторные продажи
Презентация	Деловая переписка
Компетенция работа с возражениями	Решение конфликтов
Правовая грамотность	Управление сделкой
Знание клиента	(большие продажи)
Знание продукта	Переговоры об условиях, торг
Юридическая грамотность	Жесткие переговоры

Заключение

В заключение хотелось бы отметить, что профессиональный и карьерный рост персонала требует постоянного развития. Чтобы понять, в каком конкретно направлении развивать сотрудника, необходимо сформировать целевую модель, в зависимости от рыночного сегмента, в которую включаются необходимые знания, умения, навыки и прочие развиваемые компетенции. Все стратегические директивы организаций имеют довольно общий характер, раскрывая и обуславливая ее миссию и основную идею создания и функционирования, ее будущее, основных клиентов и партнеров, продукты и услуги, рыночные сегменты, технологии, общие экономические и управленческие задачи, философию, заботу об имидже и деловой репутации. В свою очередь, компетенции являются производными стратегических задач. В конкурентоспособной, гибкой, постоянно развивающейся организации компетенции персонала всегда коррелируют с разработанной стратегией.

Библиография

1. Аптекман А. и др. Цифровая Россия: новая реальность // McKinsey & Company (Россия). 2017.
2. Аюпов Р.Г. Развитие профессиональной компетентности как фактор повышения уровня мотивации персонала // Материалы II Международной научной конференции «Актуальные вопросы экономических наук». Уфа, 2013. С. 85-87.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2006. 670 с.
4. Мещеряков Д.А. Теория компетентности субъектов предпринимательской деятельности. Воронеж, 2000. 268 с.
5. Показатели, характеризующие импортозамещение в России // Официальный сайт Федеральной службы

- государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11188>.
6. Российский рынок телекоммуникационных услуг // Официальный сайт Цифровой платформы МСП. URL: <https://мсп.пф/analytics>.
 7. Россия в цифрах. 2021. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/12993>.
 8. Соколов Г.Н. Человеческий капитал как экономическая категория // Социология. 2004. № 2.
 9. Субъекты предпринимательской деятельности // Официальный сайт РосИнфоСтат. URL: <https://rosinfostat.ru/subekty-predprinimatelskoj-deyatelnosti>.
 10. Торговля в России – 2021 // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Torgov_2021.pdf.
 11. Усанов Н.И. Развитие профессиональной компетентности в структуре трудового потенциала современной организации: автореф. дисс. ... канд. социол. наук. М, 2009.

Transformation of professional competencies of personnel in the context of new trends in market relations

Galina A. Sul'dina

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of public administration and personnel policy,
Moscow City Government University of Management,
107045, 28/1 Sretenka str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: galsul@yandex.ru

Elena S. Matveeva

PhD in of Economics, Associate Professor,
Department of municipal management,
Kazan State University of Architecture and Civil Engineering,
420043, 1 Zelenaya str., Kazan', Russian Federation;
e-mail: 2148824@mail.ru

Dmitrii S. Novikov

PhD in Technical Sciences,
Associate Professor,
Department of public administration and personnel policy,
Moscow City Government University of Management,
107045, 28/1 Sretenka str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: novikovds72@mail.ru

Svetlana A. Vladimirova

PhD in of Economics, Associate Professor,
Department of public administration and personnel policy,
Moscow City Government University of Management,
107045, 28/1 Sretenka str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: savladimirova@gmail.com

Abstract

In the activity of any organization, the most important role is played by the personnel, whose professionalism determines the development strategy and the basic principles of the company's work. The most famous markets, with their own characteristics, are B2C, B2B and B2G. However, the modern economy is constantly evolving, resulting in the emergence of new, separate areas. New sales sectors – B2F, B2X, B2L, B2P, B2R, B2D began to appear quite recently, and managers do not use them widely yet. However, all this required new professional competencies from the personnel of dynamically developing organizations, some of them are still in the future. The article analyzes existing sales models and the skill level of market participants. In the context of logistical and financial constraints, uncertainty in some economic sectors, it becomes imperative for many enterprises to conduct business along several sales schemes at once. It is shown that the usual competencies for the B2C, B2B and B2G segments cannot fully cover the emerging new areas. Thus, it is obvious that the existing knowledge and experience of the personnel of organizations is not enough to meet modern technologies and market trends.

For citation

Sul'dina G.A., Matveeva E.S., Novikov D.S., Vladimirova S.A. (2022) Transformatsiya professional'nykh kompetentsii personala v usloviyakh novykh trendov rynochnykh otnoshenii [Transformation of professional competencies of personnel in the context of new trends in market relations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (6A), pp. 46-55. DOI: 10.34670/AR.2022.36.88.006

Keywords

Professional competencies, market segment, personnel management, sales models, personnel qualification, professional development, market relations.

References

1. Aptekman A. et al. (2017) Tsifrovaya Rossiya: novaya real'nost' [Digital Russia: a new reality]. *McKinsey & Company (Rossiya)* [McKinsey & Company (Russia)].
2. Ayupov R.G. (2013) Razvitie professional'noi kompetentnosti kak faktor povysheniya urovnya moti-vatsii personala [Development of professional competence as a factor in increasing the level of staff motivation]. In: *Materialy II Mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii "Aktual'nye voprosy ekonomicheskikh nauk"* [Proc. Int. Con. "Actual Issues of Economic Sciences"]. Ufa, pp. 85-87.
3. Meshcheryakov D.A. (2000) *Teoriya kompetentnosti sub"ektov predprinimatel'skoi deyatel'nosti* [Theory of competence of business entities]. Voronezh.
4. Pokazateli, kharakterizuyushchie importozameshchenie v Rossii [Indicators characterizing import substitution in Russia]. *Ofitsial'nyi sait Federal'noi sluzhby gosudarstvennoi statistiki* [Official website of the Federal State Statistics Service]. Available at: <https://rosstat.gov.ru/folder/11188> [Accessed 12/05/2022].
5. Rossiiskii rynek telekommunikatsionnykh uslug [Russian market of telecommunication services]. *Ofitsial'nyi sait Tsifrovoy platformy MSP* [Official site of the SME Digital Platform]. Available at: <https://msp.rf/analytics> [Accessed 19/05/2022].
6. *Rossiya v tsifrakh. 2021* [Russia in numbers. 2021]. Available at: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/12993> [Accessed 12/05/2022].
7. Sokolov G.N. (2004) Chelovecheskii kapital kak ekonomicheskaya kategoriya [Human capital as an economic category]. *Sotsiologiya* [Sociology], 2.
8. Sub"ekty predprinimatel'skoi deyatel'nosti [Business entities]. *Ofitsial'nyi sait RosInfoStat* [Official website of RosInfoStat]. Available at: <https://rosinfostat.ru/subekty-predprinimatelskoj-deyatelnosti> [Accessed 12/05/2022].
9. Torgovlya v Rossii – 2021 [Trade in Russia – 2021]. *Ofitsial'nyi sait Federal'noi sluzhby gosudarstvennoi statistiki* [Official website of the Federal State Statistics Service]. Available at: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Torgov_2021.pdf [Accessed 21/05/2022].

-
10. Usanov N.I. (2009) *Razvitie professional'noi kompetentnosti v strukture trudovogo potentsiala sovremennoi organizatsii. Dokt. Diss. Abstract* [Development of professional competence in the structure of the labor potential of a modern organization. *Doct. Diss. Abstract*]. Moscow.
 11. Vikhanskii O.S., Naumov A.I. (2006) *Menedzhment* [Management], 4th ed. Moscow: Ekonomist" Publ.