

11. *Smidts A., Pruyn A.T.H., Van Riel C.B.M.* The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification // *Academy of Management Journal*. 2015. Vol. 44, no. 5. Pp. 1051–1062.
12. *Viswanath K., Lee E.W.J., Pinnamaneni R.* We Need the Lens of Equity in COVID-19 Communication // *Health Communication*. 2020. Vol. 35, no. 14. Pp. 1743–1746.

Literatura

1. *Aleshina I.V.* Pablik rileyshnz dlya menedzherov. Kurs lektsij. M.: EKMOS, 2006. 478 s.
2. *Barnard Ch.* Funktsii rukovoditelya. Vlast', stimuly i tsennosti v organizatsii. M.: Sotsium; IRISEN, 2012. 332 s.
3. *Bernejs E.* Inzheneriya soglasiya // *Polis. Politicheskie issledovaniya*. 2013. № 4. S. 122–131.
4. Vse o vnutrennikh kommunikatsiyakh / sost. A. Nesmeeva. M.: ID "MediaLajn"; Al'pina Publisher, 2013. 240 s.
5. *Gorshkov M.K., Sheregi F.E.* Prikladnaya sotsiologiya: metodologiya i metody: ucheb. posobie. M.: Al'fa-M; INFRA-M, 2009. 416 s.
6. *Morozova N.A.* Kommunikatsii v organizatsii: kompleksnyj podkhod // *Sovremennye tekhnologii upravleniya*. 2011. № 9. S. 6–11.
7. *Nikolaeva Zh.V.* Osnovy teorii kommunikatsii. Ulan-Ude: Izd-vo Vostochno-Sibirskogo gosudarstvennogo un-ta tekhnologii i upravleniya, 2004. 274 s.
8. *Ahern S., Loh E.* Leadership During the COVID-19 Pandemic: Building and Sustaining Trust in Times of Uncertainty // *BMJ Leader*. Published Online First on 30 September 2020 [Digital Resource]. – URL: <https://bmjleader.bmj.com/content/early/2020/09/29/leader-2020-000271> (Date of Application: 11.01.2021).
9. *Owen C., Scott C., Adams R., Parsons D.* Leadership in Crisis: Developing Beyond Command and Control // *Australian Journal of Emergency Management*. 2015. Vol. 30, no. 3. Pp. 15–19.
10. *Richardson P., Denton D.K.* Communicating Change // *Human Resource Management*. 2015. Vol. 35, no. 2. Pp. 203–216.
11. *Smidts A., Pruyn A.T.H., Van Riel C.B.M.* The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification // *Academy of Management Journal*. 2015. Vol. 44, no. 5. Pp. 1051–1062.
12. *Viswanath K., Lee E.W.J., Pinnamaneni R.* We Need the Lens of Equity in COVID-19 Communication // *Health Communication*. 2020. Vol. 35, no. 14. Pp. 1743–1746.

DOI: 10.25586/RNU.V9276.21.01.P.074

УДК 331.103

В.В. Демина, И.Ю. Усачева

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Проанализировано планирование карьеры сотрудников на основе развития компетенций, необходимых для выполнения функциональных обязанностей на разных уровнях иерархической структуры компании. Определены элементы модели управления карьерой на базе компетентностного подхода, учитывающей стратегические ориентиры разных уровней. Представлен концепт корреляционной матрицы между этапами карьерной ротации и уровнями развития компетенций. Результаты анализа могут быть использованы в процессах разработки и реализации политики управления карьерными перемещениями сотрудников компаний.

Ключевые слова: управление карьерой, планирование карьеры, компетенции, базовая компетенция, ключевая компетенция, стратегические ориентиры, корреляционная матрица.

V.V. Demina, I.Yu. Usacheva

CAREER MANAGEMENT BASED ON COMPETENCE DEVELOPMENT

The article presents an analysis of employee career planning based on the development of competencies necessary to perform functional duties at different levels of the company's hierarchical structure. The authors of the article define the elements of a career management model based on the competence approach, which takes into account the strategic guidelines of different levels, and also present a correlation matrix between the stages of career rotation and the levels of competence development. The results of the analysis can be used in the process of developing and implementing a policy for managing career movements of employees of companies.

Keywords: career management, career planning, competencies, basic competence, key competence, strategic guidelines, correlation matrix.

Развитие технологий определяет сложности подбора персонала, соответствующего уровню технической оснащённости и алгоритмам действий передовых предприятий. Соответствие кадров усложняющимся производственным процессам, обозначенным четвертой промышленной революцией, требует постановки вопроса об управлении карьерой работников компаний с учетом стратегических ориентиров разных уровней и освоенных компетенций.

Карьера как результат целенаправленного позиционирования и деятельности личности в отношении собственного профессионализма нуждается в эффективном управлении, как и любой другой процесс. Это подразумевает определенный алгоритм действий по вертикальному и горизонтальному движению сотрудника компании посредством освоения компетенций, базирующийся на стратегических перспективах микро- и макроуровней.

Возникает вопрос: возможно ли управление карьерой на макроуровне? Да, однозначно. Постановка цели по управлению карьерой на макроуровне для развитого государства начинается с программ по поддержке здоровья нации, защиты экологии, доступного образования, достойного

уровня жизни и др., функционирование которых невозможно без подготовки высококвалифицированных специалистов для всех отраслей производства. Этому способствует программа «Лидеры России», направленная на поддержку талантливых, творческих и перспективных руководителей, открывающая новые возможности изменения горизонта карьеры. Данную программу чаще характеризуют как «карьерный лифт», а не как «карьерную лестницу». Отметим разницу в применении этих образных характеристик: перемещение в лифте происходит с помощью внешнего механизма, а для передвижения по лестнице необходимо прилагать самостоятельные усилия, двигаясь в заданном направлении.

На уровне работника (домохозяйства) управление карьерой начинается с постановки кратко-, средне- и долгосрочных (стратегических) целей и задач. Необходимость постоянного обновления имеющихся знаний и получения новых является осознанной позицией успешных карьеристов, определяющих вектор своего движения и точки своего профессионального и должностного роста. Так, опрос, проведенный ВЦИОМ, показал, что 39% опрошенных считают обязательным усло-

вием достижения успеха в жизни образование, 33% – личностные характеристики (личные качества, способности), 27% – целеустремленность [14].

Приобретенные работником знания, навыки и сформированные компетенции отвечают потребностям не только работника, но и компаний, предопределяющих движение производственного процесса. Поэтому сформированные компетенции рассматриваются с точки зрения отдачи (своеобразная норма прибыли) от затрат на образование и повышение квалификации. Для сотрудника эта отдача проявляется в продвижении по карьерной лестнице, увеличении доходов и повышении качества жизни. Закономерно, что помимо средств, направленных на возмещение затрат силы и энергии работника в процессе труда, его вознаграждение должно включать компенсацию затрат по формированию «человеческого капитала», произведенных ранее работником и его семьей. Если этого не происходит, то расходы на получение лучшего образования и повышение квалификации теряют всякий смысл для заинтересованного сотрудника. Поэтому важно учитывать получение сотрудником новых компетенций и в соответствии с их оценкой обеспечивать передвижение по карьерной лестнице, от чего сегодня зависят надлежащие доходы, покрывающие затраты на образование.

На уровне предприятия (*микроуровень*) управление карьерой начинается с этапа приема на работу, когда перед работником раскрываются перспективы его развития, движения по карьерной лестнице и повышения заработной платы. Если компания заинтересована в сохранении перспективных кадров, то сопровождение работника по карьерной лестнице должно осуществляться на постоянной основе. Для этого предприятиям следует разрабатывать ком-

плекс долгосрочных программ развития своих сотрудников и освоения ими компетенций в соответствии с той «ступенькой» карьерной лестницы, на которой они находятся.

Согласно принципам управления карьерой, сформулированным О.С. Виханским, необходимо соблюдать сбалансированность интересов компании и сотрудников в стратегической перспективе [4]. Соответственно, перед компаниями, выстраивающими карьерные маршруты своих сотрудников, стоит несколько задач:

1) обеспечение сбалансированности интересов стратегического развития компании и ее сотрудников;

2) повышение эффективности управленческих решений, базирующихся на их научной обоснованности и учитывающих изменения рыночной конъюнктуры и потребности в человеческих ресурсах;

3) сопровождение представителями компании профессионального и портфельного роста, соответствующего личностному развитию сотрудника, учитывающее перспективные конкурентные преимущества предприятия в сочетании с дополнением компетенций к уже имеющимся;

4) включение процессов постоянного обучения сотрудников в состав организационной культуры в качестве приоритетного элемента;

5) создание благоприятных условий для появления у работника осознанной необходимости в своем постоянном обучении, в развитии умения адекватно и критически оценивать свои знания, в выявлении пробелов с помощью самооценки и внешней оценки/отзывов, в разработке плана развития и в получении новых компетенций, а также их корректировки при необходимости.

Руководство компании при планировании карьерных перемещений должно учи-

Демина В.В., Усачева И.Ю. Управление карьерой на основе развития компетенций

тывать перспективные планы своих работников и выстраивать процесс развития с учетом потребностей не только стратегий государства и компании, но и работника. Для выявления стратегически значимых карьерных (профессиональных) планов сотрудников компаниям необходимо:

- внедрять специальные методы исследования, определяющие карьерную активность (наблюдение, анкетирование, интервью, опрос, тестирование);
- представлять информацию сотрудникам о том, как им наилучшим образом реализовать план своего развития с использованием ресурсов компании [9];
- предоставлять помощь и поддержку в области оптимального выстраивания карьерного маршрута, планирования времени обучения, являющегося в большинстве своем личным свободным временем.

В эпоху стремительно меняющихся технологий и знаний еще на этапе получения высшего образования молодые люди осознают необходимость получения и усвоения в образовательной организации знаний и овладения компетенциями для получения в дальнейшем высокооплачиваемой и престижной работы. В соответствии с трендами цифровизации, свободное личное время работающего населения затрачивается на процесс самообразования, саморазвития, постоянного индивидуального или корпоративного обучения, в том числе дистанционного, в рамках профессиональной деятельности [5]. Процесс овладения новыми компетенциями, занимая все больше астрономического времени, все сильнее утверждается в качестве базовой сущности содержания деятельности работников всех профессиональных уровней.

Производительный характер образования следует признать во всех сферах производства, в свою очередь образование становится реальным продуктом экономики.

Его роль в экономике не только резко возрастает, но качественно видоизменяется. Результаты современных научных изысканий становятся всеобщей основой созидательного экономического процесса, а доля информационного продукта в ВВП постепенно увеличивается в связи с его исключительной полезностью для населения.

Степень зрелости и эффективности управления организацией находится в линейной зависимости от результативности деятельности ее сотрудников, детерминированной степенью развития их компетенций. По мнению авторов, в целях инновационного развития и завоевания доли в цепочке создания стоимости цифровой экономики необходимо организовать управление карьерой сотрудников на базе проактивного развития компетенций. Академик В.А. Квинт, исследующий современные направления стратегирования, отмечает, что только нетривиально действующий руководитель способен предвидеть глобальные перспективы, определить приоритеты компании и цели развития исходя из конкурентных преимуществ и рационального распределения ресурсов субъекта хозяйствования, а также способен осуществить имплементацию стратегии [17].

В наших ранних работах была проиллюстрирована целесообразность различения компетенций тактического (базовые) и стратегического (ключевые) уровней управления, что предопределено скоростью и последствиями управленческих решений, степенью их влияния на финансовую и стратегическую результативность деятельности компаний [13]. Систематизировав труды отечественных и зарубежных авторов в области компетентностного подхода [1–3, 8, 10, 11, 15, 16, 18], мы можем определить *компетенцию* как совокупность поведенческих качеств, отражаю-

щих способности эффективно выполнять должностные обязанности, основанные, с одной стороны, на знаниях, умениях, навыках, приобретенных в рамках образовательно-профессиональной деятельности, с другой – на личностных и мотивационных особенностях работника [12].

В целях идентификации уровня развития компетенции можно предложить гра-

дацию оценки – определения этапа жизненного цикла компетенций на базе теории классического жизненного цикла продукции, а также с учетом выделения уровня компетенций: базовые (далее – БК) – присущие всем сотрудникам компании и линейным руководителям, и ключевые (далее – КК) – компетенции руководителей стратегического уровня (см. табл. 1).

Таблица 1

Этапы жизненного цикла компетенции

Вид компетенции	Этап жизненного цикла компетенции				
	Отсутствие/устаревание	Формирование	Рост/спад	Зрелость	Диверсификация
Базовая компетенция (тактический уровень управления)					
Ключевая компетенция (стратегический уровень управления)					

Транслировав принципы организационного дизайна на ступени карьерного развития сотрудников, можно получить корреляционную матрицу между этапами карьерной ротации и уровнями развития компетенций. Для каждого предприятия или компании различной отраслевой принадлежности целесообразно разработать адаптированную с учетом производствен-

ной специфики корреляционную матрицу в зависимости от приоритетных целей и перспектив совершенствования управления. Концепт корреляционной матрицы между уровнями развития компетенций и ступенями карьерной ротации для группы должностей организаций непромышленной и промышленной отраслевой принадлежности представлен в таблице 2.

Таблица 2

Концепт корреляционной матрицы между уровнями развития компетенций и ступенями карьерного развития персонала

Компетенции	Уровень компетенции	Степень карьерного развития (непромышленная/промышленная вертикаль должностей)							
		Выпускник вуза	Специалист	Ведущий специалист	Руководитель отдела	Руководитель управления	Руководитель дирекции	Руководитель департамента	Высший менеджмент
			Технолог/техник	Мастер	Начальник участка	Начальник цеха	Руководитель производственного комплекса	Технический директор предприятия	Директор предприятия
Технические/функциональные знания	БК								
Эффективное планирование	БК								
Принятие решений	БК								
Коммуникабельность	БК								
Результативность	БК								
Гибкость	БК								
Высокая производительность	БК								
Ответственность	БК								

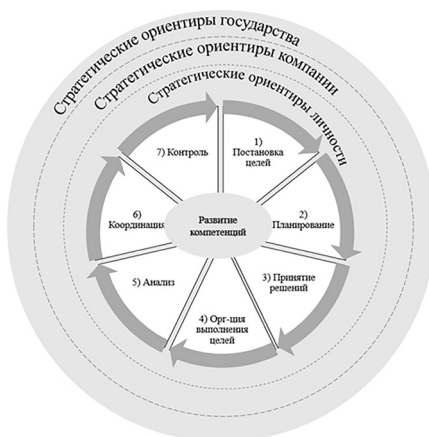
Окончание табл. 2

Компетенции	Уровень компетенции	Ступень карьерного развития (непромышленная/промышленная вертикаль должностей)							
		Выпускник вуза	Специалист	Ведущий специалист	Руководитель отдела	Руководитель управления	Руководитель дирекции	Руководитель департамента	Высший менеджмент
			Технолог/техник	Мастер	Начальник участка	Начальник цеха	Руководитель производственного комплекса	Технический директор предприятия	Директор предприятия
Аналитические навыки	БК	○	○	○	○	○	○	○	○
Навыки систематизации	БК	○	○	○	○	○	○	○	○
Саморазвитие	БК	○	○	○	○	○	○	○	○
IT-навыки	БК	○	○	○	○	○	○	○	○
Ориентация на клиента (внутреннего и внешнего)	КК	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒
Лидерство	КК	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒
Навыки ведения переговоров	КК	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒
Трансформационные способности	КК	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒
Ранжирование целей и задач	КК	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒
Качественная креативность мышления	КК	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒
Эффективная кооперация/взаимодействие	КК	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒
Управление инцидентами	КК	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒	▒

В таблице отражены 20 видов компетенций, первые 12 из которых на основе экспертной оценки отнесены к базовым, остальные – к ключевым компетенциям стратегического уровня. Практическое применение концепта корреляционной матрицы в управлении карьерной ротации сотрудников позволит компании идентифицировать «входной» этап жизненного цикла компетенций, а также определить направления развития компетенций, ви-

зуализировать оценку результатов обучения, выстроить стратегические карьерные маршруты и обеспечить кадровую безопасность компании.

Составим модель планирования карьеры на основе развития компетенций (рис.), учитывающую широко известные функции менеджмента, выделенные А. Файолем, и разработанную С.Д. Резником «Модель функций персонального менеджмента» [7].



Модель планирования карьеры на основе развития компетенций

Модель управления карьерой на базе компетентностного подхода включает в себя:

1) выделение наиболее ценных/ключевых компетенций, необходимых работни-

кам для выполнения своих функциональных обязанностей;

2) соотнесение этапа карьерной ротации и необходимых компетенций в целях наиболее эффективного управления процессами;

3) входную оценку и анализ текущего уровня компетенций работников;

4) разработку программ обучения по приобретению и развитию необходимых компетенций;

5) организацию процесса развития и/или освоения новых компетенций;

6) разработку механизмов оценки имеющихся и приобретенных компетенций;

7) разработку инструментов по оценке взаимосвязи потребностей предприятия в компетенциях и соответствии потребностей работников в получении компетенций;

8) разработку механизма карьерных перемещений, заданных результатами оценки компетенций и стратегических ориентиров сотрудников.

Внедрение системы и прозрачного механизма управления карьерой, четко детерминирующих критерии определения

компетенций, способствует обоснованной ротации кадров вверх или вниз по карьерной лестнице. Для реализации модели необходимы знания и умения карьерного планирования, приобретенные в стенах образовательных организаций, которые формируют представление о профессии, способность к самоанализу (оценке своих возможностей и ограничений), а также стремление к самореализации [6]. Современный работник должен владеть не только профессиональными навыками, но и определенными социально-психологическими характеристиками, которые отражаются в разных компетенциях.

Прогрессивные компании, внедряющие технологии перемещения персонала, сочетающие взаимосвязи карьерного роста и компетенций, получают преимущества по сравнению с остальными. Разработанные карьерные маршруты, коррелирующие с соответствующими уровню занимаемой должности компетенциями, во-первых, стимулируют стремление сотрудников овладеть новыми знаниями, во-вторых, повышают ключевые показатели бизнеса.

Литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. СПб.: Питер, 2012. 848 с.
2. Белякова Г.Я., Сумина Е.В. Формирование устойчивых конкурентных преимуществ компаний на основе концепции ключевых компетенций // Региональная экономика: теория и практика. 2010. № 41. С. 32–39.
3. Васильева Е.В. Аналитика и человеко-ориентированный дизайн в управлении интеллектуальным ресурсом государственной службы // Социально-трудовые исследования. 2020. № 1. С. 98–113.
4. Виханский О.С. Научение как основа стратегичности поведения // ЭКО. 2016. № 4. С. 103–116.
5. Демина В.В., Полева Н.А. К вопросу о действии закона экономии времени // Современные проблемы горно-металлургического комплекса. Наука и производство: материалы XIII Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием. 2016. С. 158–162.
6. Конюхова Т.В., Конюхова Е.Т., Гончаренко М.В. Формирование компетенции планирования карьеры в контексте репрезентации образа будущего // Векторы благополучия: экономика и социум. 2019. № 2. С. 46–62.

Демина В.В., Усачева И.Ю. Управление карьерой на основе развития компетенций

7. Резник С.Д., Чемезов И.С. Персональный менеджмент как наука об управлении собственной жизнью и личной деятельностью деловых людей // Интернет-журнал «Наукоедение». 2017. Т. 9, № 6. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/101EVN617.pdf> (дата обращения: 02.08.2020).
8. Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы / пер. с англ. М.: ГИППО, 2005. 384 с.
9. Тарасенко Л.В., Безвербная Н.А. Карьерные стратегии выпускников российских медицинских вузов (на примере Ростовской области) // Социально-гуманитарные знания. 2016. № 7. С. 303–309.
10. Тюлин А.Е. Теория и практика управления компетенциями, определяющими конкурентоспособность интегрированных структур. М.: Спектр, 2015. 308 с.
11. Управление компетенциями: структура, институты, механизмы: монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2016. 209 с.
12. Усачева И.Ю. Совершенствование системы стратегического менеджмента горно-металлургических предприятий на основе проактивного управления ключевыми компетенциями менеджеров стратегического уровня управления // Вестник Евразийской науки. 2018. Т. 10, № 3. URL: <https://esj.today/PDF/56ECVN318.pdf> (дата обращения: 02.08.2020).
13. Усачева И.Ю., Демина В.В. К вопросу о роли металлургической отрасли в экономике России и направлениях совершенствования стратегического управления предприятиями // Экономика в промышленности. 2019. Т. 12, № 3. С. 256–270. DOI: 10.17073/2072-1633-2019-3-256-2
14. Формула успеха / Инфографика ВЦИОМ [Электронный ресурс]. – URL: <https://infographics.wciom.ru/theme-archive/society/social-problems/economic-conditions/article/formula-uspekha.html> (дата обращения: 02.08.2020).
15. Хохлова Т.П. Генезис компетентностно-ориентированной модели управления: от истоков к перспективам // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 1. С. 4–13.
16. Boyatzis R.E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. N. Y.: Wiley-Interscience, 1982. 328 p.
17. Kvint V.L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. N. Y.; London: Routledge-Taylor & Francis Group, 2016. 519 p.
18. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. May–June 1990. Vol. 68. Pp. 79–91.

Literatura

1. Armstrong M. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami / per. s angl. pod red. S.K. Mordovina. SPb.: Piter, 2012. 848 s.
2. Belyakova G.Ya., Sumina E.V. Formirovanie ustojchivykh konkurentnykh preimushchestv kompanii na osnove kontseptsii klyuchevykh kompetentsij // Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika. 2010. № 41. S. 32–39.
3. Vasil'eva E.V. Analitika i cheloveko-orientirovannyj dizajn v upravlenii intellektual'nym resursom gosudarstvennoj sluzhby // Sotsial'no-trudovye issledovaniya. 2020. № 1. S. 98–113.
4. Vikhanskij O.S. Nauchenie kak osnova strategichnosti povedeniya // EKO. 2016. № 4. S. 103–116.
5. Demina V.V., Poleva N.A. K voprosu o dejstvii zakona ekonomii vremeni // Sovremennye problemy gorno-metallurgicheskogo kompleksa. Nauka i proizvodstvo: materialy XIII Vseros. nauch.-prakt. konf. s mezhdunar. uchastiem. 2016. S. 158–162.

6. *Konyukhova T.V., Konyukhova E.T., Goncharenko M.V.* Formirovanie kompetentsii planirovaniya kar'ery v kontekste reprezentatsii obraza budushchego // *Vektory blagopoluchiya: ekonomika i sotsium.* 2019. № 2. S. 46–62.
7. *Reznik S.D., Chemezov I.S.* Personal'nyj menedzhment kak nauka ob upravlenii sobstvennoj zhizn'yu i lichnoj deyatel'nost'yu delovykh lyudej // *Internet-zhurnal "Naukovedenie".* 2017. T. 9, № 6. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/101EVN617.pdf> (data obrashcheniya: 02.08.2020).
8. *Spenser L.M., Spenser S.M.* Kompetentsii na rabote. Modeli maksimal'noj effektivnosti raboty / per. s angl. M.: GIPPO, 2005. 384 s.
9. *Tarasenko L.V., Bezverbnaya N.A.* Kar'ernye strategii vypusnikov rossijskikh meditsinskikh vuzov (na primere Rostovskoj oblasti) // *Sotsial'no-gumanitarnye znaniya.* 2016. № 7. S. 303–309.
10. *Tyulin A.E.* Teoriya i praktika upravleniya kompetentsiyami, opredelyayushchimi konkurentosposobnost' integrirovannykh struktur. M.: Spektr, 2015. 308 s.
11. *Upravlenie kompetentsiyami: struktura, instituty, mekhanizmy: monografiya / pod obshch. red. R.M. Nizhegorodtseva, S.D. Reznika.* M.: INFRA-M, 2016. 209 s.
12. *Usacheva I.Yu.* Sovershenstvovanie sistemy strategicheskogo menedzhmenta gorno-metallurgicheskikh predpriyatij na osnove proaktivnogo upravleniya klyuchevymi kompetentsiyami menedzherov strategicheskogo urovnya upravleniya // *Vestnik Evrazijskoj nauki.* 2018. T. 10, № 3. URL: <https://esj.today/PDF/56ECVN318.pdf> (data obrashcheniya: 02.08.2020).
13. *Usacheva I.Yu., Demina V.V.* K voprosu o roli metallurgicheskoy otrasli v ekonomike Rossii i napravleniyakh sovershenstvovaniya strategicheskogo upravleniya predpriyatiyami // *Ekonomika v promyshlennosti.* 2019. T. 12, № 3. S. 256–270. DOI: 10.17073/2072-1633-2019-3-256-2
14. *Formula uspekha / Infografika VTsIOM [Elektronnyj resurs].* – URL: <https://infographics.wciom.ru/theme-archive/society/social-problems/economic-conditions/article/formula-uspekha.html> (data obrashcheniya: 02.08.2020).
15. *Khokhlova T.P.* Genezis kompetentnostno-orientirovannoj modeli upravleniya: ot istokov k perspektivam // *Menedzhment v Rossii i za rubezhom.* 2015. № 1. S. 4–13.
16. *Boyatzis R.E.* *The Competent Manager: A Model for Effective Performance.* N. Y.: Wiley-Interscience, 1982. 328 p.
17. *Kvint V.L.* *Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications.* N. Y.; London: Routledge-Taylor & Francis Group, 2016. 519 p.
18. *Prahalad C.K., Hamel G.* *The Core Competence of the Corporation* // *Harvard business review.* May–June 1990. Vol. 68. Pp. 79–91.

DOI: 10.25586/RNUV9276.21.01.P.082

УДК 330; 336.22; 38.03.01

А.Б. Шагидаева

НАЛОГОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ И НАЛОГОВАЯ КУЛЬТУРА В РОССИИ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ

Рассмотрены преимущества и проблемы, которые формируют новые технологии цифровой эпохи во взаимоотношениях налоговой службы и налогоплательщиков, в части налоговой грамотности и налоговой культуры. Показано, что цифровизация значительно расширяет потенциал влияния на налоговую грамотность населения, прежде всего через применение дистанционных электрон-