

# ЛИДЕРСТВО И МЕНЕДЖМЕНТ

LEADERSHIP AND MANAGEMENT

Том 9 • № 4 • 2022

Volume 9 • Issue 4 • 2022



Первое  
экономическое  
издательство

## LEADERSHIP AND MANAGEMENT

---

peer-reviewed journal

The goal of The Journal LEADERSHIP AND MANAGEMENT is to become an information and expert center in the field of studies on the problem of leadership and leader qualities in the system of organization management. The main themes of the journal are leadership studies as an independent scientific area and as a management instrument in corporal economy, leader's personal qualities as well as psychological and social aspects of leadership.

The journal mainly contains research results, reviews, analytical overviews, announcements of scientific and professional events, polemic materials and collections of publications in Russian and foreign periodicals.

---

### IMPRINT:

ISSN 2410-1664  
DOI 10.18334/lim  
Frequency: quarterly  
Circulation: 400 copies

---

### PUBLISHER:

Primec Publishers, Russia  
119049, Moscow, Krymsky val, 8  
+7 495 648 62 41  
<https://1economic.ru>  
[info@1economic.ru](mailto:info@1economic.ru)

---

### MANAGING EDITOR:

Elena Drobot  
[drobot@1economic.ru](mailto:drobot@1economic.ru)

### For authors

Information for authors is available on <https://1economic.ru>

# ЛИДЕРСТВО И МЕНЕДЖМЕНТ

---

научно-практический журнал

Журнал «ЛИДЕРСТВО И МЕНЕДЖМЕНТ» ставит своей целью стать информационным и экспертным центром в области исследований лидерства и лидерских качеств в системе управления организациями. Основная тематика журнала заключается в исследованиях лидерства как самостоятельной научной области и как инструмента менеджмента в экономике организации, личных качеств лидера, а также психологических и социальных аспектов лидерства.

Основное содержание журнала составляют результаты исследований и аналитические обзоры, а также рецензии, анонсы научных и профессиональных мероприятий, дискуссионные материалы и информационные подборки публикаций в российских и зарубежных источниках.

Журнал включен в перечень ВАК.

Журнал выпускается в печатном и электронном виде.

Тираж печатной версии: 400 экз.

Формат 60x84/8 (165x235 мм), усл. печ. л. 27,7.

Подписано в печать 24.12.2022

---

## ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ:

ISSN 2410-1664

DOI 10.18334/lim

Свидетельство о регистрации СМИ:

ПИ № ФС 77-60140 от 17.12.2014

Выпускается ежеквартально

---

## ИЗДАТЕЛЬ:

ООО «Первое экономическое издательство»

Россия

119049, Москва, ул. Крымский вал, д. 8

+7 495 648 26 41

<https://1economic.ru>

[info@1economic.ru](mailto:info@1economic.ru)

---

## ОТВЕТСТВЕННЫЙ РЕДАКТОР:

Елена Валерьевна Дробот

[drobot@1economic.ru](mailto:drobot@1economic.ru)

Информацию см. в конце журнала

Подробные рекомендации для авторов доступны на сайте <https://1economic.ru>

Адрес для отправки статей: [lim@1economic.ru](mailto:lim@1economic.ru)

Отпечатано: ПАО «Т8 Издательские Технологии»

109316, г. Москва, Волгоградский проспект, д. 42, корпус 5

Тел.: +7 (499) 322-38-30

### Editor

---

**Molchanov, Igor** – Lomonosov Moscow State University, Financial University under the Government of the Russian Federation (Russia)

### Co-Editor

---

**Aleshkovskiy, Ivan** – Lomonosov Moscow State University (Russia)

### Editorial board

---

**Avdeeva, Ekaterina** – Professor of the Department of corporate economy of the Volga Institute of management named P. A. Stolypin – Branch of RANEPA (Russia)

**Cherkasskaya, Galina** – Pushkin Leningrad State University, Professor of the Chair “Personnel Management” (Russia)

**Dallakyan, Svetlana** – Institute of Economics n.a. M. Kotanyan of National Academy of Sciences of the Republic of Armenia, H. Abovyan State Pedagogical University (Armenia)

**Dzhumabekov, Kudaybergen** – Narxoz University, Associate Professor of the School of Finance and Technology (Kazakhstan)

**Kalendzhyan, Sergey** – Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Dean of the Graduate School of Corporate Management (Russia)

**Kosmina, Elena** – Omsk Humanitarian Academy, Professor of the Chair “Management, Politics and Law” (Russia)

**Lapaev, Dmitry** – Deputy Director on Scientific Work of Institute of Economics and Management of Nizhny Novgorod R.E. Alekseev State Technical University; Academician, Presidium Member of the Russian Academy of Natural Sciences, Doctor of Economics, Professor (Russia)

**Litvinyuk, Alexander** – Professor of the Department of human resources management of Plekhanov Russian University of Economics (Russia)

**Maridashvili, Manana** – Caucasus International University (Georgia)

**Suleymankadieva, Alzhanat** – St. Petersburg State University of Economics, Professor of the Specialized Chair of PJSC “Gazprom”, Head of the Academic Department “Management” of the Institute of Master’s Programme (Russia)

**Taktarova, Svetlana** – Head of “Management and economic security” chair of Penza State University (Russia)

**Trapitsyn, Sergey** – Herzen State Pedagogical University of Russia, Head of the Chair “Education Management and Personnel Management” (Russia)

**Yakovleva, Elena** – Professor of the Department of Economics and labor organization of Omsk State Technical University (Russia)

**Yuan, Lunqu** – Profesor of School of Economics and Management, Beijing Jiaotong University (China)

## Главный редактор

**Молчанов Игорь Николаевич** – профессор кафедры политической экономики экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, профессор департамента общественных финансов Финансового факультета Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор (Россия, Москва)

## Заместитель главного редактора

**Алешковский Иван Андреевич** – директор Центра стратегии развития образования МГУ имени М.В. Ломоносова, заместитель декана факультета глобальных процессов МГУ имени М.В. Ломоносова, кандидат экономических наук, доцент (Россия, Москва)

## Совет журнала

**Авдеева Екатерина Сергеевна** – профессор кафедры корпоративной экономики Поволжского института управления имени П.А. Столыпина РАНХиГС, доктор экономических наук, доцент (Россия, Саратов)

**Даллакян Светлана Аркадиевна** – старший научный сотрудник, руководитель научного направления «Перспективы формирования и развития высокотехнологичной экономики в Республике Армения», кандидат экономических наук (Армения, Ереван)

**Джумабеков Кудайберген Уразбаевич** – Генеральный директор ТОО «Aqua Puriti», ассоциированный профессор, кандидат экономических наук, доцент (Казахстан, Алматы)

**Календжян Сергей Оганович** – декан Высшей школы корпоративного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Заслуженный экономист РФ, доктор экономических наук, профессор (Россия, Москва)

**Космина Елена Анатольевна** – профессор кафедры «Управление, политика и право» Омской гуманитарной академии, доктор экономических наук, доцент (Россия, Омск)

**Лапаев Дмитрий Николаевич** – заместитель директора по научной работе Института экономики и управления Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексеева; академик, член Президиума РАЕН, доктор экономических наук, профессор (Россия, Нижний Новгород)

**Литвинюк Александр Александрович** – базовая кафедра Торгово-промышленной палаты РФ «Развитие человеческого капитала», доктор экономических наук, профессор (Россия, Москва)

**Маридашвили Манана** – доктор бизнес администрирования, профессор Кавказского международного университета (Грузия, Тбилиси)

**Сулейманкадиева Алжанат Эльдеркадиевна** – профессор специализированной кафедры ПАО «Газпром», руководитель академического отделения «Менеджмент» Института магистратуры Санкт-Петербургского государственного экономического университета, доктор экономических наук, доцент (Россия, Санкт-Петербург)

**Тактарова Светлана Викторовна** – заведующий кафедрой «Менеджмент и экономическая безопасность» Пензенского государственного университета, кандидат экономических наук, доцент (Россия, Пенза)

**Трапицын Сергей Юрьевич** – заведующий кафедрой управления образованием и кадрового менеджмента Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена, доктор педагогических наук, профессор (Россия, Санкт-Петербург)

**Черкасская Галина Викторовна** – профессор кафедры экономики и управления Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина, доктор экономических наук, доцент (Россия, Санкт-Петербург)

**Юань Лун Цуй** – профессор Школы экономики и менеджмента Пекинского транспортного университета, профессор (Китай, Пекин)

**Яковлева Елена Владимировна** – заведующая кафедрой «Менеджмент и сервис» Омского государственного технического университета, доктор экономических наук, доцент (Россия, Омск)

## Table of Contents

Volume 9 • Number 4 • October-December 2022

### **Shchepakina M.B., Ksenzova G.V.**

The chain mail of the business entity competitiveness  
as a tool for managing changes in the mobilization economy..... 933

### **Tumenova S.A.**

Cognitive management technologies in modelling and managing  
the dynamics of complex social systems ..... 955

### **Biryukova L.I., Glukhova T.V., Palkina Yu.R.**

Integrated management systems: theory and practice of ensuring ..... 971

### **De Shauer O.L.**

Uncertainty tolerance and creativity as properties  
of an effective organisation in the VUCA world ..... 985

### **Stolyarov N.O.**

The role of organisational culture in the development  
of modern company ecosystems..... 1003

### **Osipov V.A., Krasova E.V., Vichkovskiy N.A.**

Current approaches to strategic management  
in a company amidst uncertainty..... 1015

### **Dvoryanov S.V., Kelchevskaya N.R.**

Service transformation of internal processes  
in manufacturing companies..... 1033

### **Sokolova E.L., Khlutkova O.S.**

Individual adaptation trajectory of industrial company staff ..... 1053

### **Kryukov V.V., Razumova Yu.V., Tuboltseva V.A.**

Career management system optimization:  
a combination of leadership styles and motivational models ..... 1069

### **Shendel T.V.**

Design thinking in company's HR processes ..... 1083

### **Balganova E.V., Beregovaya O.A., Bushueva I.P.**

Developing emotional intelligence in the training of future HR managers..... 1101

### **Petrova S.A., Yasinskaya I.A.**

Values and motivational potential of professional managers: applied issues of research  
and application in staff management..... 1115

### **Vysotskaya G.V., Ermashkevich N.S., Panyavina M.L., Ryazanova N.V.**

Experience of entrepreneurship training and assessment  
of entrepreneurial competencies based on game methods..... 1129

**Verenikina A.O.**

Competence-based approach in the general management system  
of innovative companies ..... 1149

**Kravchenko P.P., Burtsev D.S.**

Corporate training and competencies of forest industry employees  
for digitalisation ..... 1159

**Samokhvalova S.M., Malyugina A.N.**

Staff organizational involvement in oil and gas companies..... 1173

**Bezvikkonnaya E.V., Bogdashin A.V., Morozov A.A.**

Mentoring technology in the adaptation of young professionals  
in an educational organisation ..... 1189

**Lugert N.E.**

Managing an online advertising campaign based  
on economic effect prediction using fuzzy logic ..... 1205

**Belyakova M.Yu., Lebedeva S.A., Dyakonov A.D., Plesovskikh Yu.A.**

Professional background of sports federations' authorities ..... 1219

**Kuzyaev D.A.**

Intellectual capital as the basis of the economic model  
of a modern football club..... 1233

**Obukhova O.V., Kadyrov F.N., Chililov A.M., Endovitskaya Yu.V.**

Standards in healthcare as an innovative approach  
to a program of state guarantees..... 1253

**Deng Yue**

Research on the government's green management capability  
in the background of China's environmental development ..... 1271

## Содержание

Том 9 • № 4 • Октябрь–декабрь 2022

**Щепакин М.Б., Ксензова Г.В.**

«Кольчуга» конкурентоспособности субъекта бизнеса  
как инструмент управления изменениями в мобилизационной экономике ..... 933

**Туменова С.А.**

Технологии когнитивного менеджмента в моделировании  
и управлении динамикой сложных социальных систем ..... 955

**Бирюкова Л.И., Глухова Т.В., Палькина Ю.Р.**

Интегрированные системы менеджмента: теория  
и практика обеспечения «антихрупкости» и устойчивости  
на основе резилиенс-моделей управления ..... 971

**Де Шауэр О.Л.**

Толерантность к неопределенности, креативность,  
творчество как свойства эффективной организации в VUCA-мире ..... 985

**Столяров Н.О.**

Роль организационной культуры  
в развитии экосистем современных компаний ..... 1003

**Осипов В.А., Красова Е.В., Вичковский Н.А.**

Современные подходы к стратегическому управлению  
на предприятии в условиях неопределенности ..... 1015

**Дворянов С.В., Кельчевская Н.Р.**

Исследование сервисной трансформации внутренних процессов  
в производственных компаниях ..... 1033

**Соколова Е.Л., Хлуткова О.С.**

Формирование индивидуальной  
траектории адаптации персонала промышленного предприятия ..... 1053

**Крюков В.В., Разумова Ю.В., Тубольцева В.А.**

Оптимизация системы  
управления карьерой: сочетание стилей руководства и мотивационных моделей .... 1069

**Шендель Т.В.**

Дизайн-мышление в HR-процессах предприятия ..... 1083

**Балганова Е.В., Береговая О.А., Бушуева И.П.**

Развитие эмоционального интеллекта  
в процессе подготовки будущих HR-менеджеров ..... 1101

**Петрова С.А., Ясинская И.А.**

Ценностно-мотивационный  
потенциал управленческих кадров: прикладные вопросы исследования  
и применения в практике кадровой работы ..... 1115



**Высоцкая Г.В., Ермашкевич Н.С., Панявина М.Л., Рязанова Н.В.**

Об опыте обучения предпринимательству  
и оценки предпринимательских компетенций на основе игровых методов..... 1129

**Вереникина А.О.**

Применение компетентностного подхода в общей системе управления  
инновационными предприятиями ..... 1149

**Кравченко П.П., Бурцев Д.С.**

Исследование опыта организации корпоративного обучения  
и анализ компетенций сотрудников предприятий лесной промышленности  
для внедрения цифровых технологий ..... 1159

**Самохвалова С.М., Малюгина А.Н.**

Формирование организационной сопричастности персонала предприятий  
нефтегазовой отрасли..... 1173

**Безвиконная Е.В., Богдашин А.В., Морозов А.А.**

Технология наставничества в адаптации молодых специалистов  
образовательной организации..... 1189

**Лугерт Н.Е.**

Управление рекламной интернет-кампанией на основе прогнозирования  
экономического эффекта методом нечеткой логики ..... 1205

**Белякова М.Ю., Лебедева С.А., Дьяконов А.Д., Плесовских Ю.А.**

Анализ профессионального опыта руководителей спортивных федераций..... 1219

**Кузьев Д.А.**

Интеллектуальный капитал – основа экономической модели  
современного футбольного предприятия ..... 1233

**Обухова О.В., Кадыров Ф.Н., Чилилов А.М., Ендовицкая Ю.В.**

Нормативы в здравоохранении как инновационный подход  
к формированию программы государственных гарантий..... 1253

**Deng Yue**

Research on the government's green management capability in the background  
of China's environmental development..... 1271