

УДК 658.14 : 331.108

DOI: 10.26456/2219-1453/2023.3.064–073

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**С.В. Чегринцова, А.Н. Торская**

ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь

Цель статьи заключается в описании особенностей управления современными организациями с учетом влияния факторов внешней среды и реалий российской экономики. Новизна заключается в выявлении факторов внешнего окружения организации, деструктивно влияющих на процесс управления (последствия пандемии, экономические санкции, СВО и др.), обобщении требований, предъявляемых к успешному функционированию компании (инновационное предпринимательство, антикризисное управление и др.). Предпринята попытка соотнесения указанных требований с ключевыми задачами и функциями руководителей, а также структуризации актуальных управленческих компетенций, сопряженных с ними.

**Ключевые слова:** *инновационная организация, антикризисное управление, инновационное управление, предпринимательская деятельность, риск, компетентность, командные компетенции, инновационно-цифровые компетенции, антикризисные компетенции.*

Современные организации функционируют в динамичной и неопределенной среде, сопровождающейся высокой степенью риска, большим количеством внешних угроз (последствия пандемии COVID-19, применение экономических санкций, проведение специальной военной операции, экономический кризис, активные кибер-атаки и пр.), что вызывает необходимость применения принципов антикризисного управления, проведения активной инновационной политики, внедрения современных технологий информационной защиты и т.п. Попытаемся выявить особенности управления современной организацией с учетом перечисленных условий, а затем сформулировать перечень компетенций, актуальных для успешных руководителей.

Инновационное развитие является приоритетным направлением государственной политики экономического развития РФ в целом и различных ее регионов, о чем свидетельствуют изданные правовые акты:

- Указ Президента Российской Федерации от 16.01.2017 № 13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года»;

- Указ Президента российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»;

- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 13.02.2019 № 207-р «Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года»;

- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 01.10.2021 № 2765-р «Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года»;

- «Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года», одобренный на заседании Правительства Российской Федерации 22.11.2018 года.

Ряд отечественных исследователей считают, что для инновационного пути развития характерны следующие объективные экономические тенденции:

- усиление интеграции науки, образования, производства и рынка;
- возрастание инновационной ориентированности инвестиций;
- рост согласованной интеллектуализации всех видов труда;
- усиление взаимосвязи различного типа развития хозяйствующих структур разного уровня в системе экономики [4, с. 9].

В связи с этим актуальным вопросом становится развитие организационных структур инновационного управления, которые включают в себя различные фирмы, осуществляющие инновационную деятельность, а также занимающиеся научными исследованиями и разработками. К ним относятся различные научные организации, малые инновационные фирмы, венчурные фирмы, фирмы-эксплеренты, фирмы-пациенты, фирмы-виоленты, фирмы-коммутанты и многие другие. Следует отметить, что инновационной может называться такая организация, которая либо в своем функционировании и развитии активно применяет инновационные технологии, либо выпускаемый ею продукт является инновационным. К особенностям такой организации относятся:

- гибкость, отражающая оперативное реагирование на возникновение проблем, своевременное использование выгодных ресурсов;
- эластичность границ, позволяющая организации быть открытой для долгосрочных инвестиций;
- способность к самообучению, связанному с желанием постоянно развиваться;
- плюрализм, отражающий организационные отношения, признаваемые несхожесть участников системы;
- продолжительность существования благодаря достижению соответствия меняющимся условиям рынка;
- динамичность, связанная с постоянным взаимодействием с внешней средой;
- ценность, предполагающая поиск и создание ценности для общества, органичное соединение ценностей клиента и самого предприятия;

- способность к радикальным переменам и регулярное стремление к изменениям и самосовершенствованию;

- комплексность, заключающаяся в применении такого набора инноваций, который позволяет предприятию быть высоко конкурентным на рынке [5, с. 138].

Помимо инновационных организаций существуют инновационные структуры, в том числе:

- специализированные по областям научных дисциплин, полностью финансируемых государством;

- технопарки и наукограды на основе известных университетов;

- научно-технические центры государственных корпораций и крупных компаний;

- инновационно ориентированные предприятия;

- частные исследовательские компании-стартапы [4, с. 12].

В перечисленных организациях и структурах функции инновационного менеджера выполняются либо традиционным менеджером, либо специалистом, приглашенным со стороны. Основная цель деятельности инновационного менеджера заключается в снижении риска в жизнедеятельности фирмы и создании комфортных и безопасных условий работы сотрудников. В связи с этим актуальным становится развитие у него определенных профессиональных компетенций.

Многие авторы расширяют спектр функций, выполняемых инновационным менеджером. Так, А.В. Прокопьев и Т.Н. Чернышова полагают, что это сотрудник, обязанности которого сосредоточены на разработке новых продуктов, услуг или инновационных процессов. В организации он выполняет следующие функции:

- генератор идей, который генерирует новые идеи для их дальнейшего использования и внедрения;

- менеджер по улучшениям, управляющий качеством на предприятии и выстраивающий непрерывный процесс улучшений во всех областях производства;

- инновационный стратег, разрабатывающий инновационную стратегию развития организации в целом;

- организационный разработчик, создающий условия для создания и реализации инноваций;

- руководитель инновационного проекта, который несет ответственность за реализацию инновационного проекта [6, с. 280].

Кроме этого к инновационному менеджеру предъявляются и особые требования: хорошие лидерские качества, склонность к творчеству, умение познавать новое, быть в курсе всех современных тенденций в своей сфере деятельности, ответственность, общительность.

Руководители инновационных компаний осуществляют управление инновационными проектами, к которым относятся инициативные проекты, проекты развития материально-технической

базы, проекты создания информационных систем и баз данных, издательские проекты, проекты создания центров коллективного пользования и другие. Все вышеперечисленные виды инновационных проектов требуют создания команды.

Руководитель инновационной фирмы одновременно может выступать в роли руководителя инновационного проекта. В данном случае руководитель будет выполнять следующие функции: определение цели проекта, создание команды, постановка задач, контроль хода разработки и реализации проекта, принятие различных управленческих решений. К такому руководителю предъявляются следующие требования:

- компетентность и наличие специальных знаний;
- развитые лидерские качества, инициативность и наличие организаторских способностей;
- мотивация на успех;
- способность урегулировать конфликты, решение конфликтных ситуаций;
- умение создавать эффективные рабочие группы и команды.

Следует отметить, что существует несколько возможных способов занять руководящую должность в инновационной организации:

- быть избранным по конкурсу;
- быть назначенным на должность;
- организовать собственный бизнес, возглавить его и др.

Наиболее сложной оказывается управленческая позиция руководителя-собственника, действующего в условиях риска и нестабильности. Если обратиться к требованиям, предъявляемым к профессиональной деятельности предпринимателя, то обнаружим несколько ее аспектов, а также качеств, соответствующих им:

- социальная деятельность требует от руководителя наличия следующих качеств личности: патриотизм, преданность делу, гуманизм, честность, принципиальность, чувство долга, эффективные внешние данные, харизматическое воздействие на людей;

- эффективная конструктивная деятельность коррелирует с такими качествами, как высокий интеллект, хорошая память, развитое воображение, наличие интуиции, грамотная и хорошо развитая речь;

- успешная организационная деятельность предполагает наличие у руководителя самосознания, самоорганизованности, воли, собранности, целеустремленности, настойчивости, инициативности, умения предвидеть, организаторских способностей в общении с людьми;

- удостоверительная деятельность требует таких развитых качеств, как аккуратность в ведении документации, пунктуальность в исполнении обязательств по договорам, развитую письменную речь и грамотность;

- коммуникативная деятельность предполагает наличие у субъекта труда коммуникабельности, эмоциональной устойчивости, чуткости к человеческим проблемам, умение слушать и говорить, самообладания и выдержки, воспитанности и эмпатии;

- поисковая деятельность связана с наблюдательностью, любознательностью, внимательностью, интересом к работе и достижением успеха, высокой ориентацией на решение профессиональных вопросов.

Рассмотрев требования к профессиональной деятельности предпринимателя, можно сделать вывод о том, что во многом компетенции руководителя, управленческого лидера и предпринимателя совпадают. Тем не менее, как показывает практика, наиболее рискованной считается деятельность предпринимателя. Действительно, в современном бизнесе вероятность наступления какого-либо события с негативными последствиями достаточно высока. В связи с этим немалую роль играет деятельность по управлению рисками. Источниками опасности для всех субъектов предпринимательской деятельности может быть деятельность отдельной личности или группы лиц, различные природные явления и непреодолимые обстоятельства. Можно утверждать, что они становятся реальными и потенциальными угрозами экономической безопасности хозяйствующих субъектов. На рост степени риска влияют различные факторы, которые традиционно делятся на две группы: объективные (инфляция, конкуренция, политические и экономические кризисы, экология) и субъективные (производственный потенциал, техническое оснащение, уровень охраны труда и техники безопасности, уровень производительности труда, выбор типа контрактов с инвестором или заказчиком).

Следует отметить, что нередко случаи усиления риска под воздействием развитой склонности к риску у предпринимателя. Она связана с суммой денег, материальных ценностей, которые человек или организация готовы без сожаления потерять при реализации того или иного проекта [3]. Поведение в рискованных ситуациях различается по периодам жизни человека, по полу и возрасту, по уровню благосостояния, по национальности, по видам риска, по самооценке, по оценке конкурентов. Это формирует психологические особенности восприятия человеком рисков.

В практике управления рисками известны типы предпринимателей, отличающиеся друг от друга наличием склонности к риску:

- предприниматели, способные к риску. Они легко выдвигают значительное число альтернативных решений, верят в собственные силы, имеют низкий уровень тревоги, установку на внешнее окружение, стремятся к успеху. У представителей этого типа развита потребность в доминировании, проявляется высокий уровень агрессии;

- предприниматели, избегающие риска. Руководители часто не уверены в себе, имеют высокий уровень тревоги, установку на внутренние мотивы, которые способствуют выработке решений [3].

При принятии управленческих решений важно учитывать риск. В данном случае риск – это уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат. По мере обострения конкуренции, усложнения условий хозяйственной деятельности, возрастают требования к качеству управленческих решений. Внешние условия при принятии решений характеризуются:

- определенностью, когда предприниматель принимает решение и точно знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора;

- риском, при котором предприниматель принимает решение, когда результаты не являются определенными, но вероятность каждого результата известна;

- неопределенностью, связанной с принятием решений, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов, нет способа установить вероятность того или иного состояния внешней среды.

Таким образом, рассмотренные факторы, влияющие на эффективность деятельности любой организации, функционирующей в современных условиях рыночной экономики, требуют наличия компетентных руководителей различного уровня управления. Многие авторы под компетентностью понимают своеобразную интегральную характеристику деятельности и поведения [2, с. 13]. Следует отметить, что это – оценочная категория личности, т.к. представляет собой интегрированный индикатор наличия и развития определенных качеств специалиста, характеризующих готовность эффективно выполнять определенную профессиональную деятельность. Таким образом, компетентность отражает степень владения определенными компетенциями, под которыми понимается совокупность новообразований личности, знаний, системы ценностей и ценностных отношений, способствующая созданию ценностно-смысловых, поведенческих, мотивационных, эмоционально-волевых, когнитивных результатов личностной деятельности субъектов. В структуре компетенции выделяют профессиональные знания, профессиональные навыки и умения, способности, а также навыки поведения и общения.

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент регламентирует перечень универсальных и общепрофессиональных компетенций будущего руководителя [1]. К основным универсальным компетенциям относятся следующие:

- способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий;

- способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла;

- способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;
- способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия;
- способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия;
- способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Общепрофессиональные компетенции представлены следующим списком:

- способность решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;
- способность применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач;
- способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность;
- способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;
- способность обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты.

Ряд исследований отечественных и зарубежных ученых позволил авторам обобщить и систематизировать набор компетенций, актуальных для современных руководителей с учетом требований внешней среды и тенденций развития российской экономики (табл.1) [7, с. 159].

Таблица 1

Структура актуальных компетенций современного руководителя

Группа компетенций	Элементы компетенции	
	Способности	Личностные качества
Командные компетенции	- способен организовывать и руководить работой команды; - способен применять	- авторитетность; - коммуникабельность;

Группа компетенций	Элементы компетенции	
	Способности	Личностные качества
	современные коммуникативные технологии; - способность убеждать и оказывать влияние	- адекватность; - справедливость; - порядочность; - честность; - человечность; - чуткость; - доброжелательность
Инновационно-цифровые компетенции	- способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы	- гибкость и аналитичность мышления; - обучаемость; - восприимчивость к нововведениям; - креативность; - инициативность; - адаптивность
Антикризисные компетенции	- способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций, выработать стратегию действий; - способен управлять проектом и (или) программой; - способность к психологической поддержке	- целеустремленность; - ответственность; - дисциплинированность; - стрессоустойчивость; - предприимчивость; - аналитическое и концептуальное мышление; - уверенность в себе; - эмпатийность

Таким образом, рассмотренные выше факторы внешней среды детерминируют направления успешного функционирования современных организаций, корректируют задачи и функции руководителей компаний, а также предъявляют ряд требований к управленческим компетенциям.

### Список литературы

1. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации №952 от 12.08.2020 г. «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент»
2. Большакова З.М. Компетенции и компетентность // Вестник ЮУрГУ. 2009. №4. С.13–19
3. Вяткин В.Н., Гамза В.А., Маевский Ф.В. Риск – менеджмент: учебник / В.Н. Вяткин и др..-2-е изд. М.: Издательство Юрайт, 2018. 365 с.
4. Казаков С.В., Игнатова Л.Н., Казакова Р.П., Бялкина Г.И. Роль малого и среднего бизнеса в инновационных процессах РФ // Горизонты экономики. 2017. №6 (40). С. 9–17.



5. Никифоров В.А. Реинжиниринг бизнес-процессов в управлении инновационной организацией // Глобальный научный потенциал. Серия «Экономика и управление». 2020. №8 (113). С. 136–141.
6. Прокопьев А.В., Чернышова Т.Н. Роль инновационного менеджмента в развитии организации / А.В. Прокопьев и др. // В сборнике «Ценовой и кредитно-финансовый механизм стимулирования экономического развития России в экономических условиях (мировой опыт и отечественная практика): Материалы всероссийской научно-практической конференции. Карачаевск. 2022. С. 280–284.
7. Чегринцова С.В., Кузнецова В.И. Проблемы сопряженности актуальных компетенции менеджеров и профессиональных стандартов // Тверской государственный университет. Серия: Педагогика и психология. 2023. №2(63). С.159–167.

*Об авторах:*

**ЧЕГРИНЦОВА** Светлана Васильевна – кандидат психологических наук, доцент кафедры экономики предприятия и менеджмента Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, Россия, Тверь, ул. Желябова, 33); e-mail: svetlana.cht@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-6396-3459, SPIN-код: 2925-5570.

**ТОРСКАЯ** Алла Николаевна – старший преподаватель кафедры экономики предприятия и менеджмента Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, Россия, Тверь, ул. Желябова, 33); e-mail: [drakon.alik2013@yandex.ru](mailto:drakon.alik2013@yandex.ru), ORCID: 0009-0005-4069-6078, SPIN-код: 1244-4131, AuthorID: 716942.

## **FEATURES OF ORGANIZATION MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS**

**S.V. Chegrintsova, A.N. Torskaya**

FGBOU VO “Tver State University”, Tver

The purpose of the article is to describe the management features of modern organizations, taking into account the influence of environmental factors and the realities of the Russian economy. The novelty lies in identifying the factors of the external environment of the organization that destructively affect the management process (the consequences of the pandemic, economic sanctions, SVO, etc.), generalizing the requirements for the successful functioning of the company (innovative entrepreneurship, crisis management, etc.). An attempt is made to correlate the requirements with the key tasks and functions of managers, as well as structuring the actual management competencies associated with them.

**Keywords:** *innovative organization, anti-crisis management, innovative management, entrepreneurial activity, risk, competence, team competencies, innovative digital competencies, anti-crisis competencies.*

*About the authors:*

CHEGRINCOVA Svetlana Vasil'evna – PhD in Psychology, Associate Professor, Department of Enterprise Economics management, Institute of Economics and Management, FGBOU VO “Tver State University” (170100, Russia, Tver, Zhelyabova Str., 33); e-mail: [svetlana.cht@yandex.ru](mailto:svetlana.cht@yandex.ru), ORCID: 0000-0002-6396-3459, SPIN-код: 2925-5570.

TORSKAJA Alla Nikolaevna – Senior Lecturer, Department of Enterprise Economics and Management, Institute of Economics and Management, FGBOU VO “Tver State University” (170100, Russia, Tver, Zhelyabova Str., 33); e-mail: [drakon.alik2013@yandex.ru](mailto:drakon.alik2013@yandex.ru)

Статья поступила в редакцию 24.08.2023

Статья подписана в печать 31.08.2023