

**УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ:  
НОВЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ**

**ПРОКАЗИНА Наталья Васильевна,**  
доктор социологических наук,  
доцент, заведующий кафедрой  
психологии и социологии управ-  
ления, Алтайский филиал Россий-  
ской академии народного хозяй-  
ства и государственной службы  
при Президенте Российской Фе-  
дерации, адрес: 656008, Россия,  
г. Барнаул, ул. Партизанская, 187,  
e-mail: nuprokazina@mail.ru

**Аннотация.** Общество вступило в эпоху перманентных преобразований и изменений. Неопределенность становится одной из ключевых характеристик современности, порождая уникальный запрос на управленческую культуру. Цель статьи – охарактеризовать актуальный запрос на развитие управленческой культуры в условиях неопределенности внешней среды в формациях VUCA- и BANI-миров. Поставленная цель аргументирует обоснование сформировавшихся навыковых пробелов и запроса на компетентностные характеристики управленцев. Автором обосновывается, что управленческая культура способна обеспечить адекватную реакцию на «динамично изменяющиеся ситуации» в условиях неопределенности. Методологической основой является подход А. В. Тихонова к научному познанию в рамках постнеклассической рациональности. Каждый этап общественного развития формирует свои вызовы к управленческой культуре. Фиксируется запрос на восполнение навыковых пробелов и управленческих компетенций, наиболее востребованных в новых реалиях. В итоге необходимо работать как над навыковыми пробелами в условиях VUCA-мира, так и над детерминированными BANI-миром. В результате изменившихся обстоятельств внешней среды сформирован запрос на разные виды управленческих метакомпетенций. Ядро управленческой культуры составляют три группы навыков: когнитивные, социальные и технологичные.

**Ключевые слова:** управленческая культура, неопределенность, управление, управленческие компетенции, навыковые пробелы, метакомпетенции, программы повышения квалификации.

**Цит.:** Проказина Н.В. Управление в условиях неопределенности: новые подходы к развитию управленческой культуры // Среднерусский вестник общественных наук. – 2022. – Том 17. – № 5. – С. 80-97.

**MANAGEMENT IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY:  
NEW APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF MANAGERIAL CULTURE**

**PROKAZINA N.V.**, Doctor of Sociological Sciences, Professor, Altai branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Barnaul), e-mail: nvprokazina@mail.ru

**Abstract.** Society has entered the era of permanent transformations and changes. Uncertainty is becoming one of the key characteristics of modernity, generating a unique demand for managerial culture. The purpose of the article is to characterize the current demand for the development of managerial culture in the conditions of uncertainty of the external environment in the formations of the VUCA and BANI worlds. The goal set provides justification for the formed skill gaps and the request for competency-based characteristics of managers.. The author substantiates that the management culture is able to provide an adequate response to "dynamically changing situations" in conditions of uncertainty. The methodological basis is A.V. Tikhonov's approach to scientific cognition within the framework of post-nonclassical rationality. Each stage of social development forms its own challenges to the managerial culture. The request for filling the skill gaps and managerial competencies that are most in demand in the new realities is recorded. As a result, it is necessary to work both on skill gaps in the conditions of the VUCA world and on the deterministic BANI world. As a result of the changed circumstances of the external environment, a request for different types of managerial meta-competencies is formed. The core of management culture consists of three groups of skills: cognitive, social and technological.

**Keywords:** managerial culture, uncertainty, management, managerial competencies, skill gaps, meta-competencies, professional development programs.

**For citations:** Prokazina, N.V. (2022) *Management in conditions of uncertainty: new approaches to the development of managerial culture* // Central Russian Journal of Social Sciences. -Volume 17, Issue 5. – P.80-97.

## ВВЕДЕНИЕ

Весь XX век демонстрировал признание роли человеческого фактора в управлеченческой системе. Отчетливо прослеживается эволюция подходов от «кадровой политики» к «управлению персоналом», «управлению человеческими ресурсами», «управлению человеческим капиталом» и в итоге «к управлению талантами». Сегодня в качестве ключевых перспективных идей, находящих свое воплощение и в практике, выступают концепции «управления талантами», «клиентоцентричности» и др.

Пандемия и вызванные ею преобразования подстегнули формирование совершенно иной повседневности – с новыми вызовами, запросами и задачами. Это затронуло все сферы жизнедеятельности современного человека, в том числе существенные изменения произошли в организационно-производственной сфере. Поэтому эволюционные изменения, происходящие в системах управления в новых условиях, для которых ключевыми стали «динамизм», «изменчивость» и «неопределенность», не только потребовали новых подходов и трансформации взглядов на управлеченческие процессы, но и сформировали новый запрос на управлеченческие компетенции и управлеченческую культуру в целом.

Изменившийся запрос к управлеченческой культуре связан с новыми условиями, в которых оказалось человечество в начале 20-х годов XXI века. Для более полного представления об особенностях и изменениях, происходящих во внешней среде, и объяснения общих «рамок», определяющих характеристики макроуровня, исследователями была предложена схема акронима VUCA-мира («акроним от английских слов Volatility (изменчивый), Uncertainty (неопределенный), Complexity (сложный) и Ambiguity (неоднозначный) [1]» был придуман еще в 1990-х годах и надолго прижился в бизнес-среде для обозначения фрагментарности, хаотичности, а также постоянно увеличивающейся скорости развития событий современного мира» [8]. Представление о VUCA-мире пришло на смену SPOD-мира, который представлял собой устойчивый, предсказуемый, простой и определённый мир, преобладающий до конца XX века.

Но «текущая современность», «ускользающий мир», динамизм и ускоряющийся темп изменений, эффекты цифровизации и последствия пандемии породили совершенно иной порядок мироздания. Но динамизм изменений привел к тому, что «VUCA-мир сегодня уже не актуален. На смену ему приходит BANI-мир. Акроним BANI был предложен футурологом Джамаисом Кашио сравнительно недавно – в начале

---

2020 года – для описания реальности современного мира. Содержательными характеристиками нового мира BANI являются: Brittle (хрупкость), Anxious (тревожность), Nonlinear (нелинейность) и Incomprehensible (непостижимый)» [6]. Таким образом, условия в которых существует человек и развиваются все общественные подсистемы общества выступают: хрупкость, тревожность, нелинейность, непостижимость.

Это новый вызов, характеризующий макросреду, новые условия, на которые необходимо реагировать чтобы выстраивать общеорганизационные процессы, формировать организационную/корпоративную культуру и заполнять навыковые пробелы в личностных и профессиональных компетенциях. Такое понимание особенностей макросреды формирует запрос и на новые подходы к формированию управленческих компетенций и управленческой культуры в целом.

Все сферы жизнедеятельности человека, а тем более управленческие процессы должны учитывать новые вызовы и реалии. Хрупкими становятся все отрасли жизнедеятельности человечества – от производства до образования. Такая ситуация неизбежно провоцирует возникновение тревожности человека (некоторые исследователи отмечают, что она уже давно стала хроническим заболеванием). Многие люди боятся делать выбор, что порождает пассивность в решении многих жизненно важных задач.

В связи с этим особую актуальность приобретают умения:

- адекватно реагировать на ситуации успеха и неудач (уметь контролировать свои эмоции, чувства, импульсы и управлять ими);
- гибко подстраиваться под изменившиеся обстоятельства и быть готовым к переменам;
- оперативно и критически оценивать информационные потоки, умев находить главное, актуальное и достоверное;
- видеть перспективы и не бояться перемен;
- сотрудничать с другими ради достижения общих целей, понимать и уважать чувства и взгляды других.

Каждый этап общественного развития формирует свои вызовы к управленческой культуре. Ключевые выводы статьи основаны на концептуальных положениях об управленческой культуре в проблемно-проективной парадигме науки [15]. Методологический подход А. В. Тихонова к научному познанию в рамках постнеклассической рациональности [15]. В основе исследования управленческой культуры использованы теоретические подходы В. Н. Иванова, В. И. Патрушева [3], Д.Г. Передни [11], Н. В. Проказиной [10] и др.

---

Несмотря на многообразие теоретических подходов к управленческой культуре [3, 7, 9, 10, 13], стоит выделить некоторые общие ее характеристики. Управленческая культура «предопределяет принципы действий и поступков субъектов управления» [10]. Авторский подход к управленческой культуре позволяет выделить в ее структуре не только «управленческие знания, общественные отношения и управленческую деятельность, но и ценности, стереотипы, установки, предопределяющие комплекс профессионально значимых личностных качеств» [10].

В условиях стремительно меняющихся вызовов внешней среды управленческая культура нуждается в существенных содержательных корректировках и дополнениях.

Новые вызовы VUCA-мира дают подсказку, как действовать в изменившихся условиях.

1. Изменчивость и нестабильность порождают «страх выхода из зоны комфорта», а потому требуют четкого понимания, зачем и для чего, что обеспечит гибкость к изменяющимся условиям.

2. Неопределенность вызывает чувство бесполезности усилий, бесполезности попытки анализа данных, которые могут противоречить друг другу, поэтому, чтобы справиться с этим состоянием, необходимо понимать, и в этом поможет умение задавать вопросы.

3. Сложность требует расширения познания и умения бороться с сомнением и нерешительностью, что, безусловно, зависит от «открытого ума», навыков критического мышления, которые, в условиях обилия информации и ее источников, позволят «приблизиться к истине».

4. Неоднозначность требует перехода от «черно-белых» решений, выводов и оценок к пониманию многообразия ожиданий, надежд, состояний и перспектив, а также выстраивания конструктивного взаимодействия.

VUCA-мир – это мир четвертой промышленной революции, а поэтому задачи, которые стоят перед человеком в этих условиях, – быть быстрым, динамичным, способным постоянно меняться. Ключевыми составляющими и востребованными управленческими навыками, в отношении которых и сегодня существуют навыковые пробелы, выступают: адаптивность (адаптивный интеллект); толерантность к неопределенности; лидерство; системное мышление и мультидисциплинарность; эмоциональный интеллект; умение учиться и разучиваться (как один из важных навыков современности в связи с динамизмом и высоким уровнем изменчивости).

В конце 2020 года был опубликован отчет о международном исследовании, которое показало «огромную пропасть между навыками, ко-

## СОЦИОЛОГИЯ И ЖИЗНЬ

---

торые требует рынок, и навыками, которыми владеют потенциальные и текущие работники рынка труда» [4].

Результаты исследований показывают, что пандемия детерминировала серьезный запрос на появление новых навыков и компетенций. Так, наибольшее значение приобретают следующие управленческие компетенции:

- лидерство в период изменений;
- управление изменениями;
- управление стрессом;
- стрессоустойчивость и адаптивность;
- коммуникация между командами;
- эмоциональный интеллект;
- кросс-функциональное взаимодействие между командами [5].

В новых условиях требуется совершенно иной взгляд на управленческую деятельность и, как следствие, управленческие компетенции и управленческую культуру.

И один из ключевых вопросов, который сегодня сформировался: какие навыки/компетенции сегодня наиболее актуальны для управленца: профессиональные (hard skills) или гибкие (soft skills)? Или есть иной запрос?

Наиболее востребованными навыками к 2025 году станут: аналитическое мышление, креативность, гибкость [4].

В условиях возросшей неопределенности и неизвестности формируется ключевой запрос на управленческие компетенции, которые позволяют, с одной стороны, сохранить стабильность в сложных нелинейных турбулентных процессах постоянных изменений, а с другой – снизить тревожность и напряженность в коллективе, обеспечивая не только адаптацию к изменяющимся условиям, но и возможность определять стратегические ориентиры на будущее.

К числу таких компетенций традиционно относились: лидерство, стратегическое мышление, устойчивость к стрессу. Но появился новый запрос, который продемонстрировал существенные навыковые проблемы. Анализ основных характеристик внешней среды, сопоставление полученных выводов с результатами как международных [16,17], так и всероссийских исследований показывает [4, 12], что сегодня необходимо работать как над навыковыми пробелами, возникшими в условиях VUCA-мира, так и над детерминированными BANI-миром.

Так, опрос работодателей, проведенный в 2021 году [14], показывает, что у сотрудников отчетливо прослеживаются пробелы в когнитивных, социальных и технологических навыках [12,14] (рис. 1).

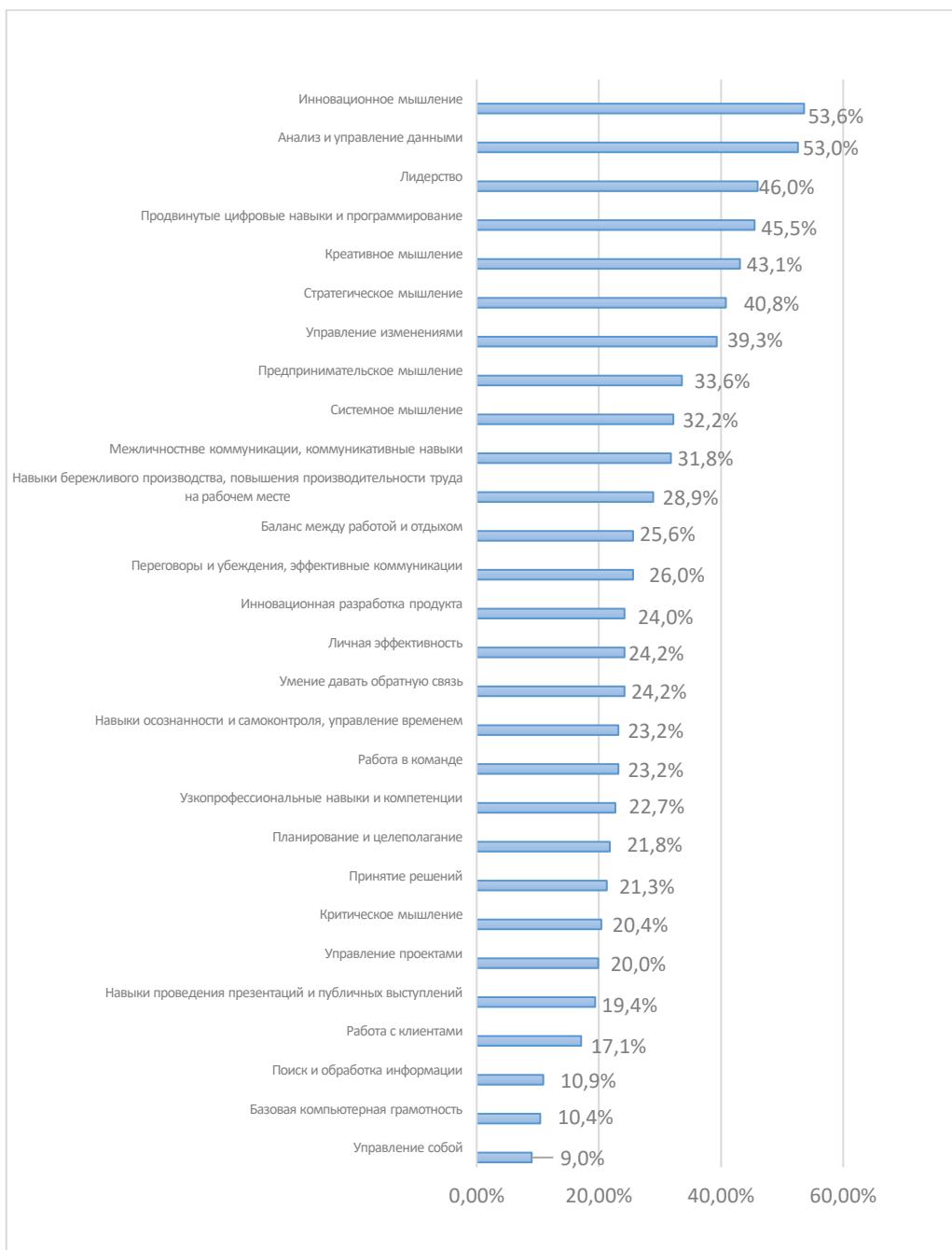


Рисунок 1 – Перечень навыковых пробелов в российских компаниях, % (Источник: СберУниверситет, 2021) [12]

Figure 1– List of skill gaps in Russian companies (Source: SberUniversi-

ты, 2021) [12].

Представим характеристику основных компетенций, востребованных в управлеченческой культуре сегодня, но по которым существуют навыковые пробелы.

*Адаптивность* (адаптивный интеллект ADAnt), которая позволяет человеку выжить в новых условиях и помогает адаптивному мышлению не только адаптироваться, но и запускать процессы и изменять привычную среду. Адаптивный интеллект позволяет легко адаптироваться и быстро действовать в непредсказуемых условиях, а также инициировать изменения, которые создадут изменения, и действия, которые приведут к положительной динамике.

Адаптивный интеллект позволяет мгновенно принимать правильное решение благодаря сочетанию навыков, которые мы развиваем посредством эмоционального, ментального и позитивного интеллекта (здесь речь идет о формуле «Наша цель (EQ) – это основа стратегии (IQ), поддерживающая исполнение (PQ)») [2].

*Толерантность к неопределенности* – компетенция, которая обуславливает готовность к гибкости и пониманию сложности, непредсказуемости «ускользающего» мира. Понимание того, что сегодня постоянно меняются правила игры и условия, в которых мы существуем.

*Лидерство* – компетенция субъекта управления, представляющая собой сложную интегрированную систему личностно-профессиональных характеристик субъекта и обеспечивающая не только организацию управлеченческого процесса, но и выстраивание эффективных коммуникационных процессов и работу над формированием результативных рабочих групп и команд. Сегодня роли субъекта управления, которые востребованы и отвечают вызовам времени, – это синтез функционала менеджера (организация управлеченческого процесса), лидера (вдохновение и мотивация персонала), эксперта (профессиональные знания в конкретной практической сфере), наставника-ментора (готовность делиться собственным опытом), коуча (вовлечение сотрудников в совместную деятельность и повышение их производительности), фасilitатора (выстраивание эффективной групповой коммуникации).

*Системное мышление и мультидисциплинарность* – понимание сложности, взаимозависимости, многообразия и необходимости оценки и анализа ситуации с разных сторон позволяет обеспечить гибкость в принятии решений и возможность определить те тренды и тенденции, которые будут влиять на организацию из внешней среды, и процессы, которые будут протекать внутри организации.

## СОЦИОЛОГИЯ И ЖИЗНЬ

---

Эмоциональный интеллект – наиболее значимый навык современности. В наиболее общем плане это «способность понимать, выражать и управлять своими эмоциями и эмоциями других» (Дэниел Гоулман). Исследования свидетельствуют: чем выше уровень менеджера, тем большую роль играет эмоциональный интеллект, и успех в производственных показателях подразделений напрямую связан с эмоциональными компетенциями его руководителей.

Умение учиться и разучиваться – самый главный навык в условиях современности, вызванный скоростью и динамизмом происходящих изменений. Важным является сочетание навыков – не только учиться, но и разучиваться.

Следовательно, условия внешней среды оказывают непосредственное влияние на особенности управлеченческой деятельности организаций. В отличие от VUCA, который ознаменовал усложнение мира, мир BANI несет дезориентацию, непредсказуемость и хаос. Мы переходим от неопределенности VUCA к хрупкости, тревожности и непостижимости BANI (табл. 1).

Таблица 1 – Навыковые пробелы в условиях перехода от VUCA-мира к BANI-миру

Table 1 – Skill gaps in the transition from the VUCA world to the BANI world

VUCA-мир	Навыковый пробел	BANI-мир	Навыковый пробел
Volatility (изменчивый)	Адаптивность (адаптивный интеллект)	Brittle (хрупкий)	Навыки саморегуляции Ментальная гибкость
Uncertainty (неопределенный)	Толерантность к неопределенности Лидерство	Anxious (тревожный)	Устойчивость к стрессу Жизнестойкость
Complexity (сложный)	Системное мышление Мультидисциплинарность	Nonlinear (нелинейный)	Критическое и креативное мышление
Ambiguity (неоднозначный)	Эмоциональный интеллект (эмпатия) Умение учиться и разучиваться	Incomprehensible (непостижимый)	Коммуникативные навыки Организация эффективной командной работы

BANI-мир, подстегнутый пандемией и ее последствиями, сформировал запрос на такие управлеченческие навыки, как навыки саморегуляции и ментальная гибкость; устойчивость к стрессу и жизнестойкость;

## СОЦИОЛОГИЯ И ЖИЗНЬ

---

критическое и креативное мышление; коммуникативные навыки и организация эффективных командных взаимодействий.

Рассмотрим основные компетенции, востребованные BANI-миром.

*Навыки саморегуляции* обеспечивают возможность понимания собственных эмоций и триггеров, осуществления самоконтроля и саморегуляции, адекватной самооценки.

*Ментальная гибкость* позволяет отойти от шаблонности мышления, быть открытым к изменениям и готовым к их воплощению; связана развитым уровнем воображения, обеспечивающим выход за пределы традиционных схем и подходов.

*Устойчивость к стрессу и жизнестойкость* – в условиях ускоряющейся динамики общественных процессов и порождаемых ею неопределенности и тревожности актуализируется запрос на способность личности сохранять внутренний баланс, оставаться в ресурсном состоянии и, несмотря на увеличивающееся количество стрессовых ситуаций, обеспечивать успешность деятельности.

*Критическое мышление* – логичность суждений, умение отделять эмоции от фактов и находить релевантную информацию. Именно критическое мышление обеспечивает формулирование обоснованных выводов и корректных интерпретаций для выявления проблем, оценки ситуации и определения тенденций развития.

*Креативное мышление* обеспечивает расширение границ познания в условиях нелинейных процессов и нахождение нетрадиционных оригинальных способов решения возникающих проблем и задач.

*Коммуникативные навыки* – умение выстраивать эффективный коммуникативный процесс, обобщать информацию и синтезировать идеи; умение доступно, но логично и ярко доносить свои идеи до собеседников; обладание навыками активного слушания.

*Организация эффективной командной работы* – умение вовлечь в участие, использовать различные подходы к стимулированию и мотивации, организовать соуправленческие (патисипаторные) практики взаимодействия с сотрудниками; навык подбора адекватной модели поведения: (фасилитатора, наставника, лидера, ментора, модератора и др.).

Следовательно, мы фиксируем сформированный запрос на развитие управлеченческой культуры в условиях неопределенности внешней среды в формациях VUCA- и BANI-миров. Прежде всего, необходимо восполнение навыковых пробелов управлеченческих компетенций в сфере когнитивных и социальных навыков.

Представленный подход коррелирует с положениями, предложен-

## СОЦИОЛОГИЯ И ЖИЗНЬ

ными в исследовании McKinsey «Определение навыковых пробелов, необходимых людям для будущего успеха в работе» [12, 17].

Авторами была разработана модель, которая включает пятьдесят шесть навыков, разбитых на тринадцать групп, сформированных в четыре категории: когнитивные, цифровые, межличностные и навыки саморегуляции (табл.2).

Таблица 2 – Основные навыки в модели McKinsey [12, С. 46]

Table 2 – Basic skills in the model McKinsey [12 P. 46]

<b>Когнитивные навыки</b>		<b>Межличностные навыки</b>	
<i>Критическое мышление</i>		<i>Планирование и организация работы</i>	
<i>Коммуникативные навыки</i>	<i>Ментальная гибкость</i>	<i>Построение отношений</i>	<i>Эффективная командная работа</i>
<b>Навыки саморегуляции</b>		<b>Цифровые навыки</b>	
<i>Самосознание и самоуправление</i>		<i>Свободное владение цифровыми технологиями</i>	
<i>Предприимчивость</i>	<i>Достижение цели</i>	<i>Использование и разработка программного обеспечения</i>	<i>Понимание цифровых систем</i>

Таким образом, основными компонентами управленческой культуры, в соответствии с актуальным запросом времени, должен быть синтез когнитивных, межличностных, цифровых навыков и навыков саморегуляции.

Рассматривая новые вызовы, востребованные управленческие компетенции и навыковые пробелы, следует учитывать и метанавыки<sup>1</sup>, которые в условиях современности стали «ключом» к новому поведению и новым результатам.

Метакомпетенции – это компетенции, это тот уровень компетенций, который находится над социальными, когнитивными, технологическими и, собственно, профессиональными навыками. Особенностью метанавыков является то, что они едины независимо от сферы и характера деятельности. Интересным представляется и такой ракурс исследования обозначенной проблемы, который позволяет увидеть реакцию на сформировавшийся запрос к новому содержанию управленческой культуры и восполнение навыковых пробелов в целом. В этом аспекте стоит рассмотреть два основных института формирования и развития актуальных управленческих компетенций. Первый институт сформировался как адекватный оперативный ответ на новые вызовы бизнес-сообществу и реализуется по запросу организаций и компаний че-

<sup>1</sup> понятие metaskills ввела американский психотерапевт Эми Минделл в книге «Metaskills: The Spiritual Art of Therapy»

## СОЦИОЛОГИЯ И ЖИЗНЬ

рез корпоративные университеты и другие формы дополнительного образования и повышения квалификации.

Анализ навыков, на которые направлены программы переподготовки в российских компаниях, показывает преобладание программ, призванных развивать социальные и когнитивные навыки (рис. 2).

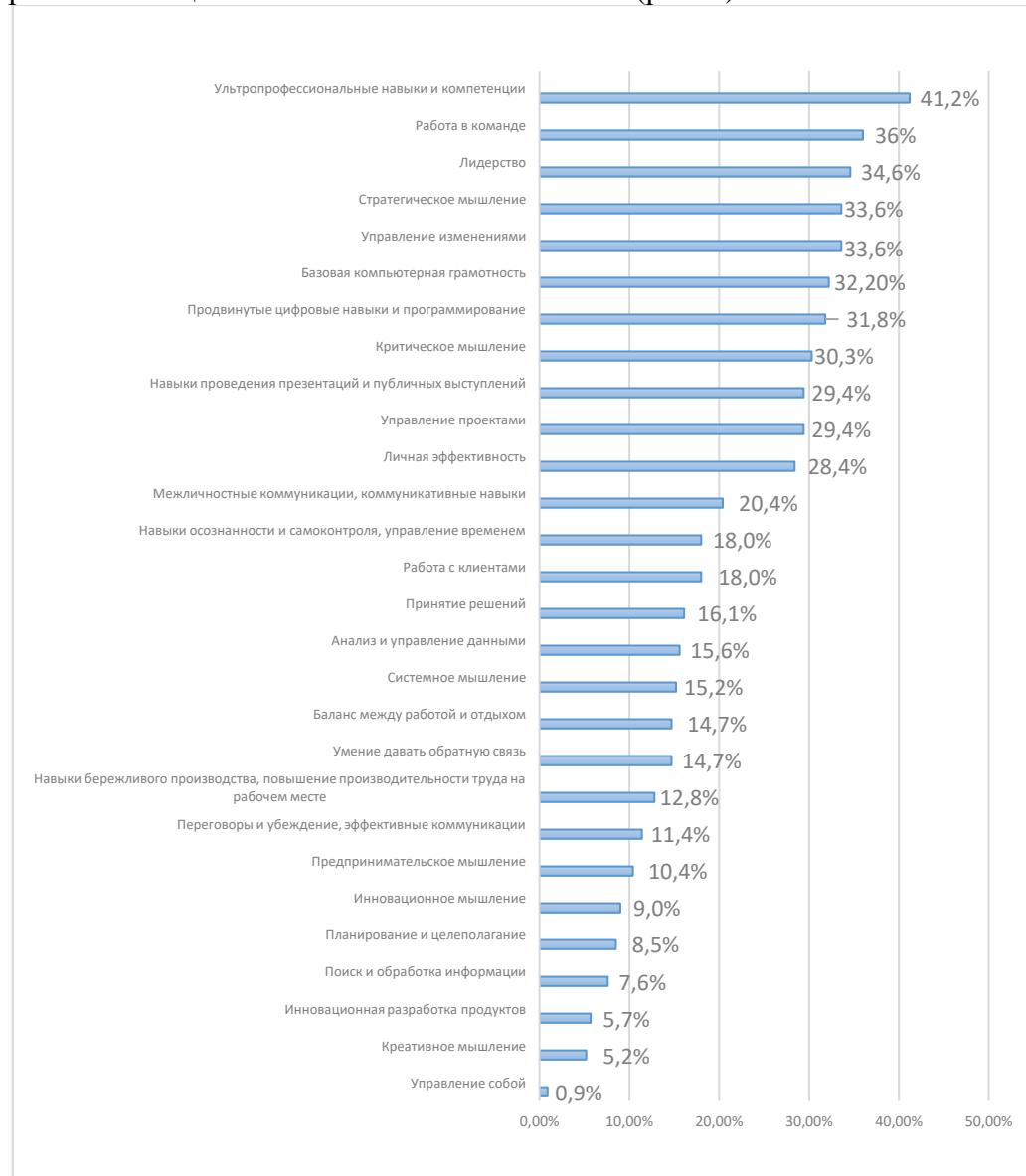


Рисунок 2 – Перечень навыков, на которые направлены программы переподготовки в российских компаниях, % (Источник: СберУниверситет, 2021) [12]

Figure 2 – List of skills targeted by retraining programs in Russian com-

panies, % (Source: SberUniversity, 2021) [12]

Ключевыми факторами успеха в процессе переподготовки и повышения квалификации выступают: первый – высокий уровень мотивации к обучению, готовность и способность учиться; второй – наличие времени, за счет чего разрабатываются разные форматы обучения – на рабочем месте и с отрывом от производства; третий – поддержка в процессе работы со стороны руководителя и сотрудников.

Второй институт формирования и развития актуальных управлений компетенций – это традиционная система высшего образования. С 2021 года Министерство науки и высшего образования РФ, Агентство развития навыков и профессий и университеты – федеральные центры реализуют проект по внедрению образовательных программ по компетенциям Future Skills («Профессии будущего») в российские высшие учебные заведения.

Ключевыми факторами успеха в процессе переподготовки и повышения квалификации выступают: первый – высокий уровень мотивации к обучению, готовность и способность учиться; второй – наличие времени, за счет чего разрабатываются разные форматы обучения – на рабочем месте и с отрывом от производства; третий – поддержка в процессе работы со стороны руководителя и сотрудников.

Второй институт формирования и развития актуальных управлений компетенций – это традиционная система высшего образования. С 2021 года Министерство науки и высшего образования РФ, Агентство развития навыков и профессий и университеты – федеральные центры реализуют проект по внедрению образовательных программ по компетенциям Future Skills («Профессии будущего») в российские высшие учебные заведения.

На платформе АНО «Россия – страна возможностей» представлен конструктор компетенций, который позволяет в режиме самодиагностики оценить уровень развития своих универсальных компетенций и на основе полученных данных разработать индивидуальную траекторию развития представленных компетенций.

В целом общая модель компетенций АНО «Россия – страна возможностей» включает пять блоков компетенций: управление взаимодействием, управление задачами, энергия, общие знания и блок «ценности» (рис. 2).

Стоит отметить, что в министерстве высшего образования и науки сегодня обсуждается идея о том, что проект по внедрению образовательных программ по компетенциям Future Skills («Профессии будущего») в российские высшие учебные заведения.

## СОЦИОЛОГИЯ И ЖИЗНЬ

щего») станет нормой для вузов. Для этого сейчас проводится апробация всех алгоритмов и процессов.

1.Лидерство 2.Эмоциональный интеллект 3.Оказание влияния 4.Партнерство/ Сотрудничество 5. Клиентоориентированность 6.Наставничество	УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ	ЭНЕРГИЯ	11. Ориентация на результат 12. Стрессоустойчивость 13. Инновационность 14. Адаптивность/гибкость 15. Саморазвитие
7. Анализ информации и выработка решений 8. Планирование и организация 9. Стратегическое мышление 10. Следование правилам и процедурам	УПРАВЛЕНИЕ ЗАДАЧАМИ	ОБЩИЕ ЗНАНИЯ	16. Цифровая грамотность 17. Финансовая грамотность 18. Правовая грамотность 19. Коммуникативная грамотность
<b>ЦЕННОСТИ</b>			
20. Честность и этичность	21. Служение Родине		22. Семейные ценности

Рисунок 3 – Конструктор компетенций АНО «Россия – страна возможностей»<sup>1</sup>

Figure 2 – Competence Builder ANO «Russia - the Land of Opportunities»

В целом стоит отметить, что для восполнения возникших пробелов в кадрах и навыках необходимо создавать массовые программы переобучения как на уровне компаний, так и на уровне государства [14].

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ актуального запроса на развитие управленческой культуры в условиях неопределенности внешней среды в формациях VUCA- и BANI-миров позволил сделать следующие выводы.

Первое. Изменившиеся обстоятельства внешней среды и динамизм преобразований, турбулентности и неопределенности сформировали совершенно иной запрос на управленческие компетенции и управленческую культуру.

<sup>1</sup> См.:<https://clck.ru/32jLX5>

Второе. Сформирован запрос на восполнение навыковых пробелов и управленческих компетенций в условиях новых реалий.

Третье. Ключевыми принципами управленческой культуры выступают доверие и социальная безопасность, коммуникативные навыки, эмоциональный аспект взаимодействия, гибкость и адаптивность, мышление, позволяющее сохранить стабильность в условиях неопределенности.

Четвертое. Наиболее востребованной сегодня является интеграционная модель управленческой культуры, в которую включены когнитивные, социальные и технологические навыки.

### *Библиография/References:*

1. Богина К. Ю. Как компаниям развивать метакомпетенции сотрудников.– М.: Привычка учиться. – 2021. – URL: [https://theoryandpractice.ru/posts/19408-kak-kompaniyamrazvivat-metakompetentsiisotrudnikov?fbclid=IwAR3JJ7rHZCNgzGt2cmSyPR7pKp5Mi-G\\_y2H05S\\_sznd-prKmPUG3hk0](https://theoryandpractice.ru/posts/19408-kak-kompaniyamrazvivat-metakompetentsiisotrudnikov?fbclid=IwAR3JJ7rHZCNgzGt2cmSyPR7pKp5Mi-G_y2H05S_sznd-prKmPUG3hk0) (дата обращения: 05.03.2022).
2. Бологов Д. Что такое адаптивный интеллект и как его развить // Человечество сегодня. – 2020. – URL: <https://brainyhumanity.com/tr/139-what-is-adaptive-intelligence-and-how-to-develop-it/> (дата обращения: 09.03.2022).
3. Иванов В.Н., Патрушев В.И. Социальные технологии / Акад. наук соц. технологий и местного самоуправления. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Муниципальный мир, 2004.
4. Как и когда переобучать? // EduTech Club. – 2021. – №5[43]. – URL: [https://sberuniversity.ru/upload/iblock/9a6/EduTech\\_43\\_web.pdf](https://sberuniversity.ru/upload/iblock/9a6/EduTech_43_web.pdf) (дата обращения: 20.08.2022).
5. Как раньше уже не будет: что происходит с рынком труда, навыками и карьерой? // EduTech Club. – URL: <https://sberuniversity.ru/sber-knowledge/180years/labor-market/> (дата обращения: 10.08.2022).
6. Какой мир пришел на смену VUCA? // Блог «Новая эпоха управления». – 2022. – URL: <https://blog.bitobe.ru/article/kakoy-mir-prishel-na-smenu-vuca/> (дата обращения: 09.03.2022).
7. Колмыкова М. А. Управленческая культура: многообразие теоретических подходов // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2019. – №12.
8. Новиченкова М. Культурный профиль россиян: путь от мира VUCA к миру BANI // FLAIR RUSSIA 2022. – URL: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2022->

## СОЦИОЛОГИЯ И ЖИЗНЬ

---

01/КУЛЬТУРНЫЙ%20ПРОФИЛЬ%20РОССИЯН\_Мила%20Новишенкова.pdf (дата обращения: 09.03.2022).

9. Павлова Е. В. Управленческая культура: понятие, сущность, основные черты // Молодой учёный. – 2015. – №10 (90). – С.1059-1061. – URL: <https://moluch.ru/archive/90/18649/> (дата обращения: 12.08.2022).

10. Пашин Л.А., Проказина Н.В., Комлева В.В. Теоретические подходы к изучению управленческой культуры государственных гражданских служащих // Среднерусский вестник общественных наук. – 2013. – № 3 (29). – С.71-75.

11. Передня Д.Г. Управленческая культура и культура управления: к вопросу о разграничении понятий // Вестник Московского лингвистического университета. Общественные науки. – 2022. – №1 (846). – С. 123-129.

12. Переподготовка как ответ на вызовы нового мира работы. Аналитический отчет. – М.: АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка», 2021. – URL: [https://sberuniversity.ru/upload/iblock/abc/Report\\_reskilling.pdf](https://sberuniversity.ru/upload/iblock/abc/Report_reskilling.pdf) (дата обращения: 09.03.2022).

13. Саблюков А. В. Управленческая культура в информационном обществе // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Общественные науки. – 2022. – № 1(846). – С.130-135.

14. Система профессионального образования: как научиться слышать сигналы рынка труда? / Ф.Ф. Дудырев, О.А. Романова, А. И. Шабалин; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования // Современная аналитика образования. – 2018. – № 1 (18). – 44с.

15. Социология управления: стратегия, процедуры и результаты исследований / Редколлегия: А.В. Тихонов (отв. ред.) и др. – М.: Канон+, РООИ «Реабилитация», 2010.

16. «What is the skills gap, and what can I do about it?». Future Learn. 2020.

17. «Defining the skills citizens will need in the future world of work». McKinsey. 2021.

1. Bogina, K.Yu. (2021) Kak kompaniyam razvivat' metakompetencii sotrudnikov [How companies develop employees' meta-competencies] M.: Privychka uchit'sya [Moscow: The habit of learning]. – URL: <https://theoryandpractice.ru/posts/19408-kak-kompaniyamrazvivat->

---

- metakompetentsiisotrudnikov?fbclid=IwAR3J\_J7rHZCnたGt2cmSyPR7pKp5Mi-G\_y2H05S\_sznd-prKmPUG3hk0 (data obrashcheniya: 05.03.2022). (In Russ.)
2. Bologov, D. (2020) CHto takoe adaptivnyj intellekt i kak ego razvitet' [What is adaptive intelligence and how to develop it] // CHelovechestvo segodnya [Humanity today]. URL: <https://brainyhumanity.com/tr/139-what-is-adaptive-intelligence-and-how-to-develop-it/> (data obrashcheniya: 09.03.2022). (In Russ.)
3. Ivanov, V. N., Patrushev, V. I. (2004) Social'nye tekhnologii [Social technologies] / Akad. nauk soc. tekhnologij i mestnogo samoupravleniya [Academy of Sciences of Social Technologies and Local Self-Government]. 2-e izd., ispr. i dop. M.: Municipal'nyj mir [Moscow: Municipal World]. (In Russ.)
4. Kak i kogda pereobuchat'? [How and when to undergo retraining?] // EduTech Club. 2021. № 5 [43]. URL: [https://sberuniversity.ru/upload/iblock/9a6/EduTech\\_43\\_web.pdf](https://sberuniversity.ru/upload/iblock/9a6/EduTech_43_web.pdf) (data obrashcheniya: 10.08.2022). (In Russ.)
5. Kak ran'she uzhe ne budet: chto proiskhodit s rynkom truda, na-vykami i kar'eroj? [As before, this will no longer be: what is happening with the labor market, skills and career?] // EduTech Club. URL: <https://sberuniversity.ru/sber-knowledge/180years/labor-market/> (data obrashcheniya: 10.08.2022). (In Russ.)
6. Kakoj mir prishel na smenu VUCA? [Which world has replaced VUCA?] // Blog «Novaya epoha upravleniya» [Blog "New Era of Management"]. 2022. URL: <https://blog.bitobe.ru/article/kakoy-mir-prishel-na-smenu-vuca/> (data obrashcheniya: 09.03.2022). (In Russ.)
7. Kolmykova, M. A. (2019) Upravlencheskaya kul'tura: mnogoobrazie teoretycheskih podhodov [Managerial culture: diversity of theoretical approaches] // Gumanitarnye, social'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki [Humanities, socio-economic and social sciences]. № 12. (In Russ.)
8. Novichenkova, M. (2022) Kul'turnyj profil' rossiyan: put' ot mira VUCA k miru BANI [Cultural profile of Russians: the way from the world of VUCA to the world of BANI] // FLAIR RUSSIA 2022. URL: [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2022-01/KUL'TURNYJ%20PROFIL'%20ROSSIYAN\\_Mila%20Novichenkova.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2022-01/KUL'TURNYJ%20PROFIL'%20ROSSIYAN_Mila%20Novichenkova.pdf) (data obrashcheniya: 09.03.2022). (In Russ.)
9. Pavlova, E. V. (2015) Upravlencheskaya kul'tura: ponyatie, sushchnost', osnovnye cherty [Managerial culture: concept, essence, main features] // Molodoj uchenyj [Young scientist]. № 10 (90). P. 1059-1061. URL: <https://moluch.ru/archive/90/18649/> (data obrashcheniya:

12.08.2022). (In Russ.)

10. Pashin, L. A., Prokazina, N. V., Komleva, V. V. (2013) Teoreticheskie podhody k izucheniyu upravlencheskoj kul'tury gosudarstvennyh grazhdanskih sluzhashchih [Theoretical approaches to the study of managerial culture of state civil servants] // Srednerusskij vestnik obshchestvennyh nauk [Central Russian Bulletin of Social Sciences]. №3 (29). P. 71-75. (In Russ.)

11. Perednya, D. G. (2022) Upravlencheskaya kul'tura i kul'tura upravleniya: k voprosu o razgranichenii ponyatiy [Managerial culture and managerial culture of management: on the issue of differentiation of concepts] // Vestnik Moskovskogo lingvisticheskogo universiteta. Obshchestvennye nauki [Bulletin of the Moscow Linguistic University. Social sciences]. №1(846). - P. 123-129. (In Russ.)

12. Perepodgotovka kak otvet na vyzovy novogo mira raboty. Analiticheskij otchet [Retraining as a response to the challenges of the new world of work. Analytical report]. - M.: ANO DPO «Korporativnyj universitet Sberbanka» [Moscow: ANO DPO "Sberbank Corporate University"]. 2021. URL: [https://sberuniversity.ru/upload/iblock/abc/Report\\_reskilling.pdf](https://sberuniversity.ru/upload/iblock/abc/Report_reskilling.pdf) (data obrashcheniya: 09.03.2022). (In Russ.)

13. Sablukov A. V. (2022) Upravlencheskaya kul'tura v informacionnom obshchestve [Managerial culture in the information society] // Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo lingvisticheskogo universiteta. Obshchestvennye nauki [Bulletin of the Moscow State Linguistic University. Social sciences]. № 1 (846). P. 130-135. (In Russ.)

14. Sistema professional'nogo obrazovaniya: kak nauchit'sya slyshat' signaly rynka truda? [The system of vocational education: how to learn to hear the signals of the labor market?] / F. F. Dudyrev, O. A. Romanova, A. I. Shabalin; Nacional'nyj issledovatel'skij universitet «Vysshaya shkola ekonomiki», Institut obrazovaniya [National Research University Higher School of Economics, Institute of Education] // Sovremennaya analitika obrazovaniya [Analytics of modern education]. 2018. - № 1 (18). - 44 p. (In Russ.)

15. Sociologiya upravleniya: strategiya, procedury i rezul'taty issledovanij [Sociology of management: strategy, procedures and research results] / Redkollegiya: A.V. Tihonov (otv. red.) i dr. M.: Kanon+, ROOI «Reabilitaciya» [Moscow: Canon+, ROOI "Rehabilitation"]. 2010. (In Russ.)