

**Н. В. ПРОКАЗИНА****КОМПЛЕКСНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ  
В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

**Аннотация.** Неопределенность и неизвестность как неотъемлемые атрибуты современности накладывают отпечаток на развитие всех процессов и явлений. Существенное влияние они оказывают и на управленческие циклы, формируя новые запросы и вызовы. Цель статьи – обоснование концептуального подхода к исследованию управленческой культуры, выявлению ее структурно-функциональных и содержательных характеристик, разработке комплексной модели управленческой культуры в условиях неопределенности. Автором обосновывается оригинальная комплексная модель, включающая структурные, функциональные и содержательные компоненты управленческой культуры и ее ключевые принципы. Методологическую основу составляют работы А. В. Тихонова, Д. Г. Передни и авторские разработки проблемы. Эмпирической базой сформулированных выводов и положений выступили результаты всероссийских исследований 2017–2023 годов, результаты экспертной дискуссии 2023 года и выводы международного исследования 2023 года по проблемам лидерства в современных условиях. В результате автором аргументируется вывод о том, что в условиях перманентных, глобальных и стремительных изменений требуется постоянная коррекция содержательных и ценностно-смысловых компонентов управленческой культуры. Предложенная комплексная модель может стать концептуальной основой для дальнейших исследований управленческой культуры и определения ключевых направлений ее развития.

**Ключевые слова:** неопределенность, управленческая культура, компоненты управленческой культуры, управленческие компетенции

**Информация о финансировании:** данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

**Информация об авторе:** Проказина Наталья Васильевна, доктор социологических наук, профессор, Финансовый университет при Правительстве РФ, адрес: 125167, г. Москва, пр-т Ленинградский, д. 49/2, ORCID:0000-0002-1677-5324, SPIN-код: 5595-3526, e-mail: prokazina-nv@ranepa.ru

**Цит.:** Проказина Н. В. Комплексная модель управленческой культуры в условиях неопределенности // Среднерусский вестник общественных наук. – 2024. – Том 19. – № 2. – С. 110–127. – DOI: 10.22394/2071-2367-2024-19-2-110-127.

© Проказина Н.В., 2024 г.

Original article

**A COMPREHENSIVE MODEL OF MANAGEMENT CULTURE UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY**

**N. V. PROKAZINA**

**Abstract.** *Uncertainty and the unknown as integral attributes of modernity leave their mark on the development of all processes and phenomena. They also have a significant impact on management cycles, creating new demands and challenges. The purpose of the article is to substantiate a conceptual approach to the study of management culture, identifying its structural, functional and substantive characteristics, and developing a comprehensive model of management culture under conditions of uncertainty. The author substantiates an original comprehensive model that includes structural, functional and content components of management culture and its key principles. The methodological basis consists of the works by A.V. Tikhonov, D.G. Peredni and the author's development of the problem. The empirical basis for the formulated conclusions and provisions were the results of all-Russian studies of 2017–2023, the results of an expert discussion of 2023 and the conclusions of an international study of 2023 on leadership issues in modern conditions. As a result, the author argues for the conclusion that in conditions of permanent, global and rapid changes, constant correction of the substantive and value-semantic components of management culture is required. The proposed comprehensive model can become a conceptual basis for further research into management culture and identifying key directions for its development.*

**Keywords:** *uncertainty, management culture, components of management culture, management competencies*

**Funding information:** *This study was performed without external funding.*

**About the author:** **PROKAZINA N. V.**, *Professor of the Department of Sociology, Financial University under the Government of the Russian Federation, SPIN-код: 5595-3526, ORCID: 0000-0002-1677-5324, e-mail: prokazina-nv@ranepa.ru*

**For citations:** *Prokazina, N. V. (2023) A comprehensive model of management culture under conditions of uncertainty. Central Russian Journal of Social Sciences. Vol. 19, no.2, p. 110–127. - DOI: 10.22394/2071-2367-2024-19-1-110-127.*



### **Введение**

Поиски эффективных моделей, технологий, способов и стилей управления остаются предметом научных изысканий и дискуссий. Однако в условиях перманентных, стремительных изменений эта тема приобретает особую актуальность и востребованность. Условия и факторы внешней среды являются нестабильными, непредсказуемыми, а зачастую неизвестными. В результате актуализируется задача нахождения оптимальных алгоритмов и рекомендаций для реализации управленческого процесса.

Стабильность, устойчивость, линейность, предсказуемость ушли в прошлое. А что пришло им на смену? Как изменившиеся условия влияют на содержание и смыслы управленческой культуры?

В опубликованной ранее в этом журнале статье [7], посвященной особенностям управления в условиях неопределенности и определению новых подходов к управленческой культуре, были сформулированы выводы о сформировавшихся навыковых пробелах и запросах на компетентностные характеристики управленцев, которые создают современный вызов управленческой культуре.

Цель настоящей статьи, являющейся логическим продолжением ранее опубликованной, состоит в обосновании концептуального подхода к исследованию управленческой культуры, выявлению ее структурно-функциональных и содержательных характеристик, разработке комплексной модели управленческой культуры.

### **Методология и методы**

Методологической основой для рассмотрения управленческой культуры являются работы Мирюшкина Ю.В., Пасько Н.А [4], структурировавшие проблемы и перспективы развития культуры управления в органах власти, Д. Г. Передня [6], систематизировавшего понятия «управленческой культуры» и «культуры управления», А. В. Тихонова [9], рассмотревшего процедуры и стратегии управления, об этапах изменений, рассмотрено Максимовой Л.Н. [10], а также в авторских разработках проблемы<sup>1</sup>. Такой подход обусловлен системностью и

---

<sup>1</sup> 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.

---

необходимостью обеспечения логической последовательности в осмыслении управленческой культуры.

В целом анализ научной литературы позволил выявить несколько ракурсов изучения управленческой культуры: академический и прикладной.

С позиции **академического** ракурса изучения управленческой культуры выделим ключевые особенности этого явления, которые необходимы для определения понятия, уточнения его сущности и содержания.

Первое. В научной литературе существует **несколько подходов к изучению управленческой культуры**: этический, культурно-содержательный, структурно-качественный, практико-ориентированный [Передня Д.Г.,2022]. Эти подходы раскрывают разные грани и характеристики управленческой культуры.

Второе. До сих пор **не сложилось четкого определения понятия «управленческая культура»**, а также нет общепринятого понимания ее структурно-функциональных составляющих. Научные дискуссии на площадках конференций, диссертационных советов, страницах научных журналов не утихают: и само понятие, и суть явления, и особенности его реализации в различных сферах уточняются, конкретизируются, совершенствуются.

Третье. Сегодня оптимальным для исследования является **междисциплинарный подход** к пониманию сущности управленческой культуры. Такой подход позволяет увидеть всю сложность, многоаспектность и комплексность изучаемого феномена.

Прикладной характер рассмотрения управленческой культуры предопределяет конкретные практические шаги по ее формированию и развитию.

Эмпирической основой выводов и положений выступили:

– исследования, накопленные по результатам оценки руководителей от уровня начальника отдела до уровня губернатора в период с 2017 по 2023 год [5];

– результаты экспертной дискуссии «Человек будущего и чему его учить: миссия корпоративных университетов», представленные на VII конференции «СберУниверситета» «Больше чем обучение» [1];

---

– результаты исследований лидерства профессора Гарвардской школы бизнеса Линды Хилл [2], представленные в книге, опубликованной в HBR<sup>1</sup>

### **Результаты**

Рассматривая управленческую культуру в социологическом ракурсе как часть социальной реальности, А. В. Тихонов выделяет несколько ее ключевых компонентов [9].

Во-первых, локализованных во времени и пространстве людей, занятых совместной деятельностью.

Во-вторых, организационно-регулятивный характер деятельности аппарата управления.

В-третьих, специфическую управленческую деятельность людей, имеющую свой характер и содержание.

В-четвертых, социальные взаимодействия, складывающиеся между субъектом и объектом управления в форме прямой и обратной связи.

В-пятых, управленческий цикл, включающий социальные отношения по поводу диагностики, прогноза, целеполагания, организации, контроля и регулирования процессов и явлений.

Все эти компоненты объединяет управленческая культура, носителями которой выступают, прежде всего, субъекты управления.

В качестве базового определения управленческой культуры будем считать обобщенное определение, формирующее представление о феномене. Под *управленческой культурой* понимают систему, состоящую из ценностей, знаний, отношений, норм и определяемых ими практик осуществления управленческой деятельности, выражающихся в реализации многообразных функций, технологий управления и взаимоотношения между ее членами.

Для формирования комплексной модели управленческой культуры целесообразно выделить ее содержательный, функциональный и процессуальный компоненты.

---

<sup>1</sup> Примечание. Как изменится рынок корпоративного обучения руководителей крупных компаний в 2022–2023 году. – URL: <https://www.skolkovo.ru/researches/kak-izmenitsya-rynok-korporativnogo-obucheniya-rukovoditelej-krupnyh-kompanij-v-2022-2023-gg/> (дата обращения: 03.01.2024).

---

**Содержательно** управленческая культура включает несколько крупных блоков: *ценности, знания и навыки, отношения, практики*. Все они, безусловно, связаны между собой и имеют как устоявшиеся, традиционные, базовые элементы, так и те, которые подвержены существенным изменениям и трансформациям (рис. 1).



Рисунок 1 – Содержательный компонент управленческой культуры

Figure 1 – Content component of management culture

Так, ключевым изменением в блоке *ценностей* является признание и увеличение роли человеческого фактора. Например, в концепциях управления персоналом прослеживается несколько переходов в осмыслении того, что такое персонал: рабочая сила, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, человеческий капитал, человеческий потенциал. Сегодня уже говорят об управлении талантами – и это становится нормой!

В блоке *знания и навыки* особенно подчеркнем актуальную для сегодняшнего дня ориентацию на развитие личностно-профессиональных компетенций и мягких навыков руководителей. Сам блок знаний представляет собой синтез универсальных, общепрофессиональных, профессиональных и специализированных знаний, которые постоянно расширяются и обогащаются, а следовательно, нуждаются в перманентной готовности к

саморазвитию и самосовершенствованию. Тематика развития и обучения актуальна и для сотрудников, поэтому руководители должны быть готовы и заинтересованы в обучении и развитии сотрудников.

Характеризуя *отношения*, отметим, что в процессе управления сегодня акцент смещается с формальных (где сотрудник – это, прежде всего, работник, выполняющий определенные функции) к неформальным (понимание и признание роли личностных факторов) и внеформальным отношениям (для достижения положительного синергетического эффекта всех участников организации). А этот подход существенно расширяет роли самого руководителя, который уже не может ограничиваться исключительно административно-организационными функциями.

*Практики* управленческой деятельности включают в себя не просто соблюдение принципов управления, правил научной организации труда, но и поиск, апробацию эффективных организационных форм. Активно развиваются такие направления деятельности, как «Управление талантами», «Клиентоцентричность», «Человекоцентричность», «Программы по повышению жизнестойкости сотрудников» и др.

**Функциональный компонент** управленческой культуры в первую очередь связан с теми задачами, которые реализуются руководителем для достижения общеорганизационных целей и задач. Это в целом функционал, обеспечивающий реализацию и непрерывность управленческого цикла для достижения поставленной цели. Но сегодня следует признать, что существенно изменился запрос и, соответственно, подходы к роли руководителя. Кроме привычных традиционных функций управления, направленных на регулирование, интеграцию, коммуникацию, информирование, ориентирование, контроль и коррекцию, в которых отражены административно-организационные и хозяйственно-распорядительные функции, востребованным выступает комплекс системообразующих социально ориентированных функций. Это те функции, которые в условиях сложной социотехнической природы организации, многообразия и вариативности, многочисленных наложений формальных, неформальных и внеформальных отношений должен реализовывать руководитель.

---

Руководитель сегодня не только менеджер, обеспечивающий организацию процессов и достижение общеорганизационных целей. Это лидер, способный увлечь, побудить, повести за собой и вдохновить сотрудников организации. Это ментор, нацеленный на передачу накопленного опыта и знаний. Это тренер, готовый терпеливо, но настойчиво развивать персонал и обучать востребованным знаниям и навыкам. Это коуч, деятельность которого направлена на вовлечение, сопровождение, поддержку в достижении профессиональных и личностных целей. Это медиатор, деятельность которого направлена на предупреждение, разрешение и конструктивный выход из конфликтных ситуаций. Это фасилитатор, регулирующий и направляющий процессы групповой динамики. И, наконец, это модератор, задача которого организовывать процессы групповой коммуникации, эффективность которых определяет достижение поставленной цели.

Для понимания того, как реализуется и воплощается управленческая культура, необходимо иметь представление о ее процессуальном компоненте.

Мы разделяем **процессуальный компонент** на три составляющих.

**Интенциональный уровень** определяется готовностью, *желанием, мотивами* к саморазвитию и самообучению, к формированию личностно-профессиональных компетенций и овладению актуальными управленческими практиками. В качестве постулата хочется привести слова Элвина Тоффлера о том, что безграмотным в XXI веке можно будет считать не тех, кто не умеет читать и писать, а тех, кто не умеет «учиться, разучиваться и переучиваться»!

Поэтому интенциональный уровень определяется прежде всего готовностью к непрерывному обучению и развитию; готовностью разучиваться и переучиваться. Это ключевая характеристика, и, несмотря на то что она проста и доступна в осмыслении, она достаточно сложна в реализации, поскольку человек достаточно инертен и не любит меняться.

**Компетентностный уровень** определяется тем *набором профессиональных характеристик* руководителя, который востребован в конкретный исторический период общественного развития.

---

Так, к набору классических навыков менеджера по целеполаганию, планированию, организации, мотивации, контролю сегодня добавляются практически в качестве императивных:

– *технологические/цифровые навыки* (мы наблюдаем цифровую трансформацию всех сфер, в том числе управленческой деятельности);

– *социальные навыки*, способные регулировать многообразные внутриорганизационные отношения и формировать социальные отношения, обеспечивающие достижение максимальных результатов;

– *когнитивные навыки* как разносторонний комплекс знаний и представлений, способствующих адекватно понимать происходящие процессы и реагировать на них.

Именно компетентностный уровень и требует постоянного обновления, добавления и совершенствования.

**Поведенческий уровень** включает *актуальные/востребованные поведенческие практики* руководителя.

Так, интенция «готовность к изменениям» должна найти свое воплощение в инициации, реализации и управлении изменениями, в организационном развитии.

Отработанные коммуникативные навыки и навыки ведения переговоров могут быть чрезвычайно полезными в организации проектной деятельности и командообразования.

Таким образом, управленческая культура – это сложная динамично развивающаяся система, содержательно и функционально подверженная постоянным изменениям и трансформациям для адаптации к условиям внешней среды и достижения внутренней интеграции.

Продолжая рассмотрение вопроса об управленческой культуре в рамках тезиса о том, что «каждый этап общественного развития формирует свои вызовы к управленческой культуре, которая предопределяет принципы действий и поступков субъектов управления», отметим, что сегодня и содержательные, и функциональные, и процессуальные компоненты требуют дополнений и уточнений.

В статье, посвященной обоснованию новых подходов к развитию управленческой культуры [7], мы представили подробное описание тех изменений, которые произошли в условиях внешней среды и привели к существенному пересмотру правил и технологий

---

управления. Выводы и положения, изложенные в статье, ограничивались периодом 2022 года – периодом, в котором правила игры были заданы BANI-миром.

Но сегодня, в 2024 году, следует признать, что и мир BANI ушел в прошлое. Он сменился крайне пессимистичной парадигмой мира SHIVA (разработчиком является отечественный психолог и управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг» Марк Розин) [8]. Этот новый мир – мир расщепленный, ужасный, невообразимый, жестокий, но возрождающийся! В этой расшифровке лишь последняя буква «А» несет признак надежды, оптимизма и означает возрождение (рис. 2).

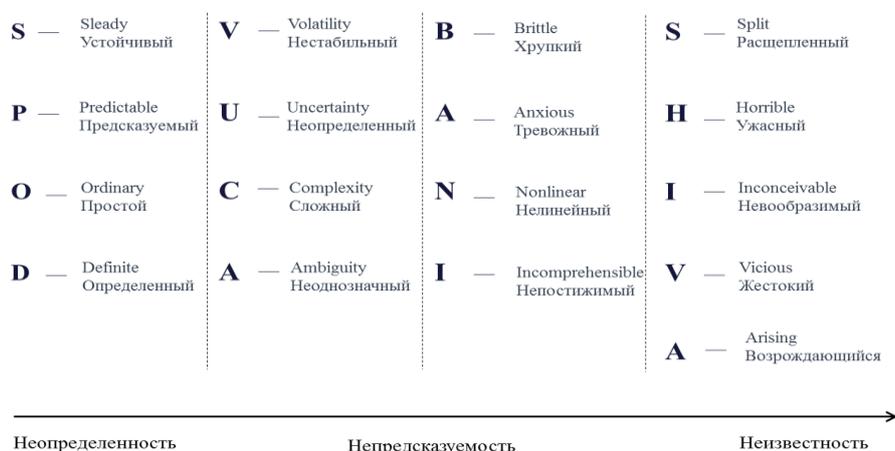


Рисунок 2 – Характеристики внешней среды [3], формирующие запрос к управленческой культуре

Figure 2 – Characteristics of the external environment [3], forming a request for management culture

Таким образом, внешняя среда является достаточно агрессивной и требует обязательного учета изменяющихся обстоятельств в процессах целеполагания, организации и регулирования.

Условия внутренней среды являются не менее сложными: они предопределяют не только функциональные задачи и роли руководителя, но и касаются всех организационных процессов и явлений.

Так, ключевой проблемой является *определение роли лидера* в постоянно изменяющихся условиях, в которых уровень

тревожности, напряженности достаточно высокий. Какими инструментами и методиками должны пользоваться лидеры, чтобы обеспечить достижение поставленной цели?

Серьезная проблема связана с *давлением ответственности* на лидера. Решение этой проблемы в нахождении таких технологий, которые позволят лидерам не выгореть эмоционально и держать себя в ресурсном состоянии.

Основная задача лидера – определить такую цель, достижение которой будет реально и осуществимо в условиях ограничений и отсутствия релевантного опыта. Поэтому сегодня овладение методами, обеспечивающими нахождение *возможностей в условиях неопределённости*, обеспечит устойчивость руководителя.

В условиях агрессивной среды реализация любых управленческих функций – *планирования, принятия решений, организации процессов и поиска ресурсов* – требует нахождения персональных и ситуативных подходов. Единых моделей и алгоритмов не существует. Востребована гибкость, оперативность и готовность к изменениям.

### **ОБСУЖДЕНИЯ**

С 2013 года активно использовалась модель управленческой готовности Ю. В. Синягина, включающая три компонента: лидерский, менеджерский и экспертный [5]. Эта модель состоит из девяти метакомпетенций, включающих комплекс личностно-профессиональных качеств, обеспечивающих успешность и результативность лидера. Такими качествами являются: стратегическое лидерство; настойчивость, целеустремленность и сила личности; компетентности межличностного и социального взаимодействия; управленческая компетентность; компетентность самоуправления; готовность к командной работе; масштабность мышления; готовность к саморазвитию (потенциал развития); экспертно-аналитическая компетентность [5].

Представляя результаты исследований ключевых управленческих компетенций, И. Б. Шебураков отмечает, что важным требованием к разработке компетентностных моделей является «совместно-исчерпывающий принцип», позволяющий всей совокупностью компетенций «закрыть» основной набор требований к руководителю» [5]. Соответствие модели компетенций этому требованию дает возможность представить саму модель как единую, комплексную,

---

полную и сбалансированную.

Во время дискуссии «Человек будущего и чему его учить: миссия корпоративных университетов» на VII конференции «СберУниверситета» «Больше чем обучение» [1], состоявшаяся 20 октября 2023 года, выявили три ключевых тренда, характерных для обучения руководителей.

Первый тренд. Новые компетенции для руководителей как ответ на запрос нового типа руководителей. На смену «лидеру-командиру» приходит новый тип руководителя – «лидер-аналитик», «лидер-эксперт». Выделяют три ключевые компетенции для лидеров нового типа: человекоцентричность, цифровая грамотность, визионерство (как способность к прогнозу будущих событий и умение найти нестандартные решения и разработать шаги для комплексного решения проблем).

Второй тренд. Фокус на обучении «софтам» рабочих. Развитие гибких навыков у персонала, обеспечивающих их эффективную коммуникацию и решение конфликтов, самоэффективность и саморазвитие, сегодня является приоритетным.

Третий тренд. Развитие «мотивации смысла». Акцент сделан на том, что сегодня отчетливо прослеживается переход от «парадигмы мотивации нужды к мотивации смысла», которая акцентирует внимание не на развитии отдельных навыков, а на развитии человека в целом. В качестве основного инструмента выступает формирование корпоративной культуры.

В гайдбуке, подготовленном Анной Паршиной на основе статьи, опубликованной в HBR, основанной на материалах профессора Гарвардской школы бизнеса Линды Хилл, одного из ведущих мировых экспертов по лидерству [2], выделяют восемь самых важных качеств успешного лидерства 2024 года.

Основными качествами успешного лидера называют:

*Аутентичность.* Проявляется в искренности и соответствии поступков и слов. Сотрудники должны доверять лидеру, сегодня роль доверия возрастает как никогда, потому что сотрудники должны доверять, чтобы выживать в условиях неопределенности, неизвестности и идти на риск вместе с лидером.

*Любопытство.* Любопытство проявляется в том, чтобы посмотреть иным взглядом, с другого ракурса (клиента, потенциального клиента, конкурента и других заинтересованных сторон). Любопытство

---

как способ мышления позволяет принимать более обоснованные решения и учитывать более широкий контекст.

*Аналитическое мастерство.* Важно научиться находить причинно-следственные связи, закономерности и тенденции. Сегодня очень актуально сочетание аналитики, интуиции, знаний и этики. Именно такой подход позволяет находить свежие решения.

*Адаптивность.* Скорость изменений, происходящих в мире, чрезвычайно велика. Развитие технологий и искусственного интеллекта только стимулирует эту изменчивость. Но, с другой стороны, подталкивает к постоянной готовности подстраиваться под эти изменения, быстро реагировать на них, быть готовым менять траектории и сценарии, принимать новые возможности и вызовы.

*Креативность.* В основе инноваций лежит разнообразие мышления, которое позволяет объединять «смежные возможности». Задача руководителя состоит не столько в том, чтобы самому придумывать и креативить, сколько в том, чтобы создать атмосферу, которая будет способствовать развитию творческих способностей других людей, и признавать взаимосвязь их мышления.

*Управление двусмысленностью и неоднозначностью.* Комфортное отношение к двусмысленности предполагает умение держать в голове противоречивые идеи и справляться с конкурирующими приоритетами, которые кажутся одинаково важными. Сегодня линейное мышление не позволит ни адекватно оценить ситуацию, ни добиться поставленных целей. Поэтому ключевой навык для лидера сегодня – умение погружаться в сложность различных ситуаций, умение изучать ситуацию с различных точек зрения.

*Устойчивость.* Устойчивость предполагает умение перестраиваться, не бояться попросить поддержки, осознание изменчивости и особенностей культурного контекста. Сегодня должна быть сформирована готовность лидера к тому, что он берется за задачу, не имея четкого определения успеха, но именно это и обеспечивает воспитание стойкости.

*Эмпатия.* Ключевая характеристика современного руководителя – понимание других людей и связь с ними на эмоциональном уровне. Это обеспечивает доверие и создает условия для конструктивного взаимодействия. Следовательно, современному лидеру необходимо развивать умение понять, что важно для каждого, каковы приоритеты других людей, и найти точки соприкосновения.

Таким образом, сегодня гибкость, адаптация и готовность к постоянным изменениям и развитию – это неотъемлемые качества лидера, которые позволят ему сохранить устойчивость, успешность, конструктивность и результативность.

Представленный анализ помогает сформулировать ряд ключевых принципов управленческой культуры в условиях SHIVA-мира. Основными из них являются:

- *адаптивность и гибкость* – способность быстро реагировать на изменения внешней среды и адаптироваться к новым условиям;
- *видение и стратегическое мышление* – умение видеть долгосрочные цели и разрабатывать стратегии для их достижения;
- *достижение социальной стабильности* – включение в качестве критериев успеха целей обеспечения социальной стабильности и социального развития организации;
- *здоровьесбережение* – психологическая разгрузка и поддержка ментального и физического здоровья сотрудников;
- *инновационность* – готовность к поиску новых идей и решений, а также к внедрению инноваций в бизнес-процессы;
- *мониторинг профессиональной мотивации* – диагностика и учет динамики профессиональной мотивации сотрудников;
- *обеспечение обратной связи* – налаживание эффективной обратной связи между сотрудниками и руководителями;
- *оперативное и регулярное информирование* – регулярное информирование сотрудников об организационных процессах и явлениях;
- *саморегулирование* – умение контролировать свои эмоции и чувства, поступки и действия, адекватно реагировать на любые происходящие изменения;
- *сотрудничество* – выстраивание конструктивных отношений со всеми участниками управленческого процесса, обеспечивающих достижение поставленных целей;
- *социально-психологическая включенность* – поддержка сотрудников в разнообразных форматах, публичное признание заслуг и достижений;
- *умение работать с людьми* – способность строить доверительные отношения, создавать эффективные команды и развивать лидерство у подчиненных;

– *жизнестойкость* – способность выдерживать стрессовые ситуации, сохраняя внутреннюю сбалансированность без снижения успешности деятельности;

– *эмоциональный интеллект* – способность понимать свои эмоции и эмоции других людей и управлять ими.

Представленные характеристики являются ключевыми в условиях неопределенности и составляют основу комплексной модели управленческой культуры.

Стоит выделять общие и специфические характеристики управленческой культуры, которые зависят от этапа общественного развития, национальных и региональных особенностей и непосредственной сферы деятельности.

К общим характеристикам управленческой культуры в условиях неопределенности можно отнести:

1. Четкость, ценность и ясность принципов, которые составляют основу для принятия решений и формирования стратегии организации.

2. Открытость и прозрачность, позволяющие свободно выразить свои мнения и идеи и получить информацию о деятельности организации.

3. Адаптивность и гибкость, обеспечивающие быстрое реагирование на изменения внешней среды, готовность и умение изменять стратегии и методы управления в зависимости от складывающихся обстоятельств.

4. Ориентация на развитие сотрудников, проявляющаяся в создании условий для развития сотрудников, достижения ими своих профессиональных и личных целей.

5. Инновационность, проявляющаяся в поощрении инноваций и новых идей, чтобы организация могла развиваться и оставаться конкурентоспособной.

Специфические характеристики управленческой культуры обусловлены основными вызовами внешней среды и детерминированы характером целей и задач, стоящих перед руководителем.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Комплексная модель управленческой культуры в условиях неопределенности включает в себя три крупных блока: содержательный, функциональный и процессуальный.

Каждый из трех блоков наполнен сложной системой ценностей,

---

норм и поведенческих моделей, которые определяют способы управления организацией и взаимоотношения между ее членами.

Помимо этого, данная модель реализуется под девизом «Объединяй и направляй», что является основополагающим в условиях неопределенности, неизвестности и непостижимости современного мира.

Сегодня, в условиях перманентных, глобальных и стремительных изменений, требуется постоянная коррекция содержательных и ценностно-смысловых компонентов управленческой культуры.

Поэтому перспективным направлением дальнейшего изучения проблемы является проведение мониторинговых социологических исследований, которые позволят сформировать представление об успешности, эффективности, продуктивности руководителей, владеющих и не владеющих управленческими навыками, реализующих и не реализующих управленческие компетенции, востребованные эпохой неопределенности и непредсказуемости. Проведение таких исследований позволит расширить представления о самом феномене управленческой культуры, выявить навыки пробелы и определить направления ее развития.

Базовыми же, факторами, создания комплексной модели управленческой культуры в условиях неопределенности становятся понимание миссии организации сотрудниками, формирующими социальную реальность посредством принятых ценностных установок, обусловленных принятыми нормами, убеждениями и ориентациями. Данные факторы позволяют обеспечивать вовлеченность, производящую лучшую адаптивность в условиях неопределенности.

#### ***Библиография:***

1. Больше чем обучение. Результаты VII конференции СберУниверситета «Будущее уже наступило: человек, дополненный технологиями». – URL: <https://conference.sberuniversity.ru/morethanjustlearning2023> (дата обращения: 03.01.2024).

2. Линда Хилл, Кент Лайнбек Управление и лидерство для начинающих руководителей. Трудно быть боссом. Модели успешного лидерства. М., 2012. 336с. ISBN: 978-5-91657-399-2

3. Неформальная занятость в России и Монголии в современных условиях: кол. моногр. / науч. ред. З. Т. Голенкова, отв. ред. Д. Д. Бадараев. – Улан-Удэ: Изд-во БНЦ СО РАН, 2023. – 198 с.

---

4. Мирюшкина Ю.В., Пасько Н.А. Эволюция управленческой культуры и культуры управления В России // Экономика и социум. 2014. № 2 (11). С. 508-511. EDN: TEMMCZ

5. Переверзина О.Ю., Рожок А.В., Татарина Л.Н., Чирковская Е.Г., Шебураков И.Б. Модель ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти: исследование и обоснование применения. – Москва, 2023.

6. 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.

7. Проказина, Н.В. Управление в условиях неопределенности: новые подходы к развитию управленческой культуры / Н. В. Проказина // Среднерусский вестник общественных наук. – 2022. – Т. 17, № 5. – С. 80–97. – DOI 10.22394/2071-2367-2022-17-5-80-97. – EDN MYFQML.

8. Розин М. Восхождение по спирали. Теория и практика реформирования организаций / Марк Розин. – М.: Альпина Паблишер, 2023.

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

10. Максимова, Л. Н. Организационная культура: формирование и этапы изменения / Л. Н. Максимова // Вестник Поволжского института управления. – 2023. – Т. 23, № 6. – С. 75-83. – DOI 10.22394/1682-2358-2023-6-75-83. – EDN HLU DNL.

#### ***References:***

1. Bol'she chem obuchenie. Rezul'taty VII konferentsii SberUniversiteta «Budushchee uzhe nastupilo: chelovek, dopolnennyyi tekhnologiiami». – URL: <https://conference.sberuniversity.ru/morethanjustlearning2023> (data obrashcheniia: 03.01.2024). (In Russ.)

2. Linda Khill, (2012) Kent Lainbek Upravlenie i liderstvo dlia nachinaiushchikh rukovoditelei. Trudno byt' bossom. Modeli uspeshnogo liderstva. M., 336s. ISBN: 978-5-91657-399-2 (In Russ.)

3. Neformal'naia zaniatost' v Rossii i Mongolii v sovremennykh usloviakh: kol. monogr. / nauch. red. Z. T. Golenkova, otv. red. D. D. Badaraev. – Ulan-Ude: Izd-vo BNTs SO RAN, 2023. – 198 p. (In Russ.)

4. Miriushkina Iu.V., Pas'ko N.A. (2014) Evoliutsiia upravlencheskoi kul'tury i kul'tury upravleniia V Rossii. Ekonomika i sotsium. no.2 (11). p. 508-511. EDN: TEMMCZ (In Russ.)
5. Pereverzina, O.Iu., Rozhok, A.V., Tatarinova, L.N., Chirkovskaia. E.G., Sheburakov, I.B. (2023) Model' kliuchevykh kompetentsii rukovoditelei i spetsialistov organov publichnoi vlasti: issledovanie i obosnovanie primeneniia. Moskva, 2023. (In Russ.)
6. Perednia, D.G. (2022) Upravlencheskaia kul'tura i kul'tura upravleniia: k voprosu o razgranichenii poniatii. Vestnik Moskovskogo lingvisticheskogo universiteta. Obshchestvennye nauki. no.1 (846). – p. 123–129. (In Russ.)
7. Prokazina, N.V. (2022) Upravlenie v usloviakh neopredelennosti: novie podkhody k razvitiu upravlencheskoi kul'tury. Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk. Vol. 17, no. 5. – p. 80–97. – DOI 10.22394/2071-2367-2022-17-5-80-97. – EDN MYFQML. (In Russ.)
8. Rozin, M. (2023) Voskhozhdenie po spirali. Teoriia i praktika reformirovaniia organizatsii . M.: Al'pina Pablisher. (In Russ.)
9. Sotsiologiia upravleniia: strategii, protsedury i rezul'taty issledovaniia / Redkollegiia: A. V. Tikhonov (otv. red.) i dr. – M.: Kanon+, ROOI «Reabilitatsiia», 2010. (In Russ.)
10. Maksimova, L. N. (2023) Organizatsionnaia kul'tura: formirovanie i etapy izmeneniia, Vestnik Povolzhskogo instituta upravleniia. Vol. 23, no.6. – p. 75-83. – DOI 10.22394/1682-2358-2023-6-75-83. – EDN HLUJNL. (In Russ.)

*Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.  
The author declare no conflict of interest.*

Поступила в редакцию (Received) 06.11.2023.

Поступила после рецензирования (Revised) 14.01.2024.

Принята к публикации (Accepted) 20.04.2024.