

Новые требования к менеджменту в условиях ускорения изменений внешней среды

Межевов Александр Дмитриевич¹

Д-р экон. наук, проф. каф. управления персоналом
ORCID: 0000-0003-3674-1188, e-mail: amegevov@mail.ru

Желтенков Александр Владимирович²

Д-р экон. наук, доц. каф. проектного и функционального менеджмента
ORCID: 0000-0002-8200-7729, e-mail: al-jel@mail.ru

Рябиченко Сергей Анатольевич²

Канд. экон. наук, доц. каф. проектного и функционального менеджмента
ORCID: 0000-0002-8200-7729, e-mail: riabina2001@mail.ru

¹Государственный университет управления, г. Москва, Россия

²Московский государственный областной университет, г. Москва, Россия

Аннотация

В статье исследуется влияние научно-технического прогресса и изменений в политике и экономике на управление организацией. Оценка эффективности современных систем управления может осуществляться с помощью известных критериев: среднего выигрыша; осторожного наблюдателя (критерий Вальда); критерия Лапласа; максимакса и др. Использование философии VUCA-мира предопределило поиск решения задачи выработки новых требований к знаниям и навыкам менеджеров и специалистов организации, наличию и формированию компетенций. В соответствии с целью работы – поиска новых подходов и требований к принятию управленческих решений и управлению организацией – определены новые требования к оценке изменяющейся среды, реакции бизнеса на эти изменения, новые аспекты поведения руководителя и персонала организаций. Выявлено, что при подготовке кадров для бизнеса необходимо уделять больше внимания формированию стремления к самосовершенствованию и развитию способностей преодолевать сложные ситуации, делить цели на подцели, задачи на этапы. В работе использованы методы анализа и синтеза, индукции и дедукции. Применение на практике результатов исследования позволит повысить эффективность управления современными организациями.

Ключевые слова

Изменчивость, неопределенность среды, управление организацией, информационные технологии, цифровая платформа, риски, VUCA-мир

Для цитирования: Межевов А.Д., Желтенков А.В., Рябиченко С.А. Новые требования к менеджменту в условиях ускорения изменений внешней среды // Вестник университета. 2022. № 11. С. 71–76.



New management requirements in an accelerating changing external environment

Alexander D. Mezhevov¹

Dr. Sci (Econ.), Prof. at the Department of Human Resources Management
ORCID: 0000-0003-3674-1188, e-mail: amegevov@mail.ru

Alexander V. Zheltenkov²

Dr. Sci (Econ.), Prof. at the Project and Functional Management Department
ORCID: 0000-0002-8200-7729, e-mail: al-jel@mail.ru

Sergey A. Ryabichenko²

Cand. Sci (Econ.), Assoc. Prof. at the Project and Functional Management Department
ORCID: 0000-0002-8200-7729, e-mail: riabina2001@mail.ru

¹State University of Management, Moscow, Russia

²Moscow State Regional University, Moscow, Russia

Abstract

The article examines the impact of scientific and technological progress and changes in politics and economics on management in organisation. The effectiveness of contemporary governance systems can be assessed using well-known criteria: average gain; a cautious observer (Wald's criterion); Laplace criterion; maximax et al. The use of the VUCA-world philosophy has predetermined the search for a solution to the problem of developing new requirements for the knowledge and skills of managers and specialists in the organisation, the availability and formation of competences. In line with the aim of the work – to find new approaches and requirements for management decision-making and organisation management – new requirements for assessing the changing environment, the business response to these changes, and new aspects of managerial and personnel behaviour in organisations have been identified. It has been revealed that in business training it is necessary to pay more attention to the formation of the desire for self-improvement and the development of the ability to overcome difficult situations, to divide goals into subgoals, tasks into stages. The methods of analysis and synthesis, induction and deduction have been used. Applying the results of the study in practice will improve the management of contemporary organisations.

Keywords

Variability, environmental uncertainty, organisational management, information technology, digital platform, risks, VUCA-world

For citation: Mezhevov A.D., Zheltenkov A.V., Ryabichenko S.A. New management requirements in an accelerating changing external environment. *Vestnik universiteta*, no. 11, pp. 71–76.



ВВЕДЕНИЕ

За последнее десятилетие в мире произошли и продолжают происходить серьезные политические и экономические изменения. Ускорились процессы изменения внешней и внутренней среды организаций. Это налагает отпечаток на ведение бизнеса, на поведение руководителей и персонала организаций. Многие международные компании достигли успехов благодаря высокой квалификации менеджеров. Так 7 из 10 топ-менеджеров имеют степень MBA. Цель исследования – на основе анализа литературы, современной экономической ситуации и практики ведения бизнеса, определить новые подходы и способы принятия управленческих решений. Для этого потребовалось:

- определиться с выбором критериев оценки и принятия эффективных решений в условиях изменяющейся внешней среды;
- наметить направления и требования к уровню квалификации и методам принятия решений руководителем организации;
- отметить новые требования к персоналу современных организаций.

ИЗМЕНЯЮЩАЯСЯ ВНЕШНЯЯ СРЕДА

VUCA-мир – один из подходов, основывающийся на современной оценке претерпевающего серьезные изменения мира. Известный специалист С. Кови и другие исследователи отмечают, что рост неопределенности, сложности и неоднозначности требуют от бизнеса поиска новых подходов к управлению организациями и развитию новых компетенций персонала [1]. Принятие философии VUCA об ускорении изменений внешней среды предполагает пересмотр и корректировку подходов к принятию управленческих решений. Оценка и принятие решений при неопределенности среды носит стратегический характер, а изменчивости – тактический. Приспособление к внешним условиям: конкуренции, рыночным изменениям, развитию технологий является главной задачей управления организацией.

Изменения во внешней и внутренней среде становятся все более динамичными из года в год. Как следствие, растут частота и угрозы внешнего негативного воздействия на организации. Менеджменту организаций для достижения планируемой результативности и обеспечения необходимой эффективности, необходимо быстрее реагировать на изменения. С ростом динамики изменений внешней среды появляются дополнительные (иногда новые по своей сути) риски, дестабилизирующие ситуацию внутри организации.

МЕНЕДЖМЕНТ

Менеджменту организаций сложно предугадать изменения в микро- и макросреде. Обладая информацией, знаниями и опытом, они могут лишь прогнозировать, допускать или угадывать вероятность наступления тех или иных изменений, масштабы их воздействия и продолжительности. Поэтому прогнозы и ожидания могут не оправдаться, а управленческие решения оказаться ошибочными.

Управление организацией в условиях ускорения изменений происходит с большим или меньшим опозданием. Кроме того, любая информация о рынке может быть обманчивой, поэтому всегда нужно держать руку на пульсе и признавать за собой право на ошибку, не совсем точное понимание действительности. Руководство в поиске эффективных решений в новых быстро меняющихся условиях стремится оптимизировать развитие организации, пересматривает существующие или ставит новые цели. С течением времени приходит понимание правильности (ошибочности) принятых подходов и решений. Отдельная категория менеджеров занимается поиском способов обеспечения безопасности.

А. Эйнштейн говорил: «Все должно совершаться так просто, как только возможно, но не проще. Сделанное слишком просто, становится упрощенным» [2]. Многие руководители стремятся сделать анализ или новый подход упрощенным. Часто, когда результат управленческого решения показывает низкую эффективность (или ее отсутствие), руководитель возвращается к испытанным временем и хорошо рекомендовавшим себя инструментам.

В постоянно меняющемся мире лучше конкурентов чувствуют себя бизнес-структуры, которые применяют современные методы прогнозирования и стратегического планирования, основанные на принципах построения целевых установок и предусматривающие возможность их коррекции, создавая таким образом условия для достижения целей. При этом целевые установки должны обеспечивать стабильное развитие организации.

В современном мире усиливаются тенденции к «выталкиванию» себя из зоны комфорта». В этом случае необходимо находить пути возврата в эту зону. Чем больше изменений внешней среды, тем больше их влияние на деятельность организации. Современные подходы к управлению организацией должны обеспечивать адаптацию к росту неопределенности и изменчивости среды, обеспечивать постоянное нахождение в области допустимых пределов (нормативов отдельных параметров, индикаторов), то есть иметь возможность преобразовывать неопределенность в измеримые вероятности. Происходящие изменения выдвигают на первый план разработку стратегии и выбор критериев оценки ее эффективности.

Развитие глобальной логистики, использование цифровых платформ и информационных технологий предоставляет возможности по-новому оценивать и противодействовать неблагоприятно изменяющейся ситуации. Это создает условия эффективного развития малого и крупного бизнеса, повышает его конкурентоспособность. Современная практика и ее анализ показывают, что менеджеры могут осуществлять управление организацией, находясь в любой точке планеты [3].

Согласно опросу Monster «Будущие работы», основанном на ответах более 3 тыс. бизнес-лидеров, 58 % работодателей основное внимание уделяют 3-м компетенциям: надежности; готовности к коммуникациям; умению решать проблемы (источник Inc. в Telegram, февраль 2022 г.). По-нашему мнению, «надежность персонала» – способность работника соответствовать требованиям работодателя, выполнять длительное время и качественно закрепленные функции. «Готовность к коммуникациям» – построение взаимоотношений на основе: умения донести до коллег требуемую информацию, а с другой стороны – понимание полного смысла того, что они пытаются донести до тебя.

С принятием философии VUCA–мир, следует согласиться с возрастающей ролью в управлении такого англоязычного термина, как Agile – гибкий. Развитие информационных технологий и цифровых платформ позволяет уже сегодня интерактивно взаимодействовать командам исполнителей и клиентам. Клиент может предлагать вносить любые требуемые ему изменения в характеристики требуемого продукта. Это становится неотъемлемой частью рыночных отношений. Как сказал предприниматель Р. Варданиан, «мы, от организованных процессов движемся в системный хаос, основной работы которого являются agile-методы» (цитируется по [4]).

В изменяющейся среде усилия менеджеров должны быть направлены на выявление сути возникающих рисков и угроз, максимальном использовании современных цифровых технологий [5]. Здесь лучшая стратегия – максимально возможное упрощение оценки угроз и поиска путей противодействия, а возможно, и их игнорирование. Анализ показывает, что в современных условиях старые схемы планирования, прогнозирования и управления противодействием часто не позволяют принять быстрые и взвешенные решения [6]. На первый план выходят такие характеристики менеджера, как способность к анализу характера изменений экономических процессов, оценка возможного воздействия их на бизнес, быстрое принятие обоснованных решений.

Кроме усиления важности отмеченных выше навыков, руководителю необходимо владеть механизмами эмпатии. Эмпатия в бизнесе – это умение понимать не только смысл слов, но и мотивы, эмоции, мысли подчиненного или контрагента. Управление организацией требует от руководителя быть искренним и конкретным, уважать подчиненных, быть последовательным и честным (честность вовсе не означает, что вы должны делиться всей информацией и со всеми).

Современный руководитель оценивает ситуации со всех сторон. Спокойствие и готовность рассмотреть все варианты развития помогают сделать верный выбор. Не занимается мелочами и не пытается определиться с выбором, а разбивает задачу на этапы, выстраивает их в логическую цепочку, идет от простого к сложному (проблема – цель – задачи – решения). В отдельных случаях не отказывается от цели, когда дела идут плохо. Ищет выход из ситуации, а знание цикличности развития подсказывает, что наступит очередной подъем.

Низкий уровень знаний, недостаток навыков может негативно сказаться на сроках вывода организации из негативно развивающейся ситуации из трудных ситуаций. Расширение применения цифровых технологий, с одной стороны, может помочь менеджеру в принятии решений, а с другой – требует постоянной правильной оценки происходящих в организации изменений.

Реакцией бизнес-среды на VUCA-реальность стало появление предприятий с новыми организационными структурами. Широкое использование социальных сетей и Интернета привело к формированию так называемой «викиномики» (от слов «вики» и «экономика», первыми использовать этот термин предложили

Д. Тапскотт и Э.Д. Уильямс). Указанные авторы и российские ученые трактуют его как некое децентрализованное хозяйство, не имеющее привязки к территории, где люди для решения самых разнообразных вопросов взаимодействуют и сотрудничают между собой через цифровые управленческие платформы во всемирной сети, в том числе для решения управленческого кризиса в современном мире [7; 8]. Это приводит к тому, что на лидирующих позициях сегодня находятся организации, успешно внедрившие и широко использующие цифровые платформы Amazon.com, Alibaba.com, «Яндекс», Mail.RuGroup.

При оценке эффективности управления в изменяющихся условиях можно использовать известный критериальный подход:

- критерий среднего выигрыша (перевод системы из неопределенной в вероятностную);
- критерий осторожного наблюдателя (Вальда, принятие решения наиболее осторожным способом);
- критерий Лапласа (все состояния обстановки считаются равновероятными и в них в равной степени ничего неизвестно);
- критерий максимакса (система оценивается по максимальному значению эффективности);
- критерий пессимизма – оптимизма (необходимо занимать промежуточную позицию, взвешивая наихудшие и наилучшие условия);
- критерий минимального риска (нахождение минимального риска).

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ПЕРСОНАЛУ

Персоналу организаций в условиях изменяющейся внешней среды важно поддерживать на высоком уровне свое физическое, эмоциональное, ментальное состояние; продолжать совершенствоваться, выстраивать эффективные горизонтальные и вертикальные связи. У человека отсутствует врожденное умение находить оптимальный выход из большинства ситуаций. Этот недостаток значительно снижается с получением хорошего разностороннего общего и профессионального образования, обретением опыта решения новых сложных ситуаций.

У каждого работника есть уникальное мировоззрение, на которое повлияло воспитание, образование, личный опыт и окружающая среда. Развитие способности преодолевать возникающие сложные ситуации, умение выделять проблемы, основные и делить цели на подцели, задачи на этапы и задавать необходимые вопросы требует постоянной практики и самосовершенствования. Можно выделить навыки, которым необходимо уделять повышенное внимание:

- обоснованность выбора действий;
- ответственность за этот выбор;
- использование системного, комплексного подходов и стратегическое мышление;
- критически оценивать принятые решения;
- коммуникации со всеми, кто имеет отношение к решению проблемы.

Умение выбирать правильные действия в стрессовых ситуациях занимает одно из первых мест в десятке топ-качеств профессионала.

От персонала требуется непрерывный прогресс, достигаемый в результате накопления опыта, обучения и повышения квалификации, а в организации – развитие навыков эффективного взаимодействия, максимизация талантов и полноценное вовлечение всего персонала в производственные процессы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ научной литературы и современной практики ведения бизнеса, касающихся вопросов совершенствования управления как следствия изменения внешней среды организации, позволил сформулировать следующие требования:

- ускорение изменений внешней среды – одна из основных реалий современной жизни. Существует ряд способов уменьшить влияние на бизнес. Среди них мы выделили: необходимость выбора критериев оценки, прогнозирование возможности ее возникновения, выявление направлений и принятие эффективных решений;
- при решении возникающих проблем, руководитель должен основываться на тщательной оценке ситуации и вариативном поиске решений для обеспечения скорейшей их реализации. Руководителю необходимо постоянно развиваться самому и поощрять сотрудников к критическому и творческому мышлению;

– оценивая ситуацию с кадрами в современных организациях, можно заключить, что персонал должен быть всесторонне образован, уметь вариативно мыслить и не бояться принимать решения по проблемным ситуациям.

Библиографический список

1. Саведра А.Р., Опфер В.Д. *Какие навыки и знания нужны в XXI веке*. Пер. Е. Жолниной. <https://o-shkole.livejournal.com/44935.html> (дата обращения: 09.09.2022).
2. Дилтс Р. *Стратегии гениев. Т. 2. Альберт Эйнштейн*. Пер. с англ. Н.Е. Ивановой. М.: Независимая фирма “Класс”; 1998. 192 с.
3. Дуракова И.Б. (ред.). *Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Кн. 4: монография*. Москва: ИНФРА-М; 2020. 242 с. <https://doi.org/10.12737/25064>
4. Сизова Ю.С. Современный предприниматель в VUCA-мире – преимущества и сложности. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2019;(8):145–150. <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2019-11131>
5. Харари Ю.Н. *Homo Deus. Краткая история будущего*. Пер. с англ. А. Андреев. М.: Синдбад; 2018. 496 с.
6. Межевов А.Д., Желтенков А.В., Рябиченко С.А. Формирование новых отношений в бизнесе на основе использования цифровых технологий. В кн.: *Сборник статей «Проблемы функционального и проектного менеджмента в условиях новых вызовов для российской экономики»*. LAP LAMBERT Academic Publ.; 2022. С. 42–49.
7. Глухова Е.А. и др. *Управление персоналом в России: вызовы XXI века. Кн. 6: монография*. Москва: ИНФРА-М; 2019. 297 с. https://doi.org/10.12737/monography_5d09c1c8409651.22507594
8. Ашурбеков Р.А., Белова О.А., Гарник Г.С. и др. *Человеческие ресурсы цифровой экономики: формирование, развитие, использование: монография*. Москва: ГУУ; 2020. 215 с.

References

1. Savedra A.R. *What skills and knowledge are needed in the 21st century*. Transl. by E. Zholnina. <https://o-shkole.livejournal.com/44935.html> (accessed 09.09.2022).
2. Dilts R.B. *Strategies of genius. Vol.2. Albert Einstein*. Transl. from Eng. N.E. Ivanova. Moscow: Independent firm “Klass”; 1998. (In Russian).
3. Durakova I.B. (ed.) *Personnel management in Russia: new options and new functions. Book 6: monograph*. Moscow: INFRA-M Publ.; 2020. (In Russian). <https://doi.org/10.12737/25064>
4. Sizova Yu.S. Modern entrepreneur in VUCA world – advantages and challengers. *Economy and business*. 2019;(8):145–150. <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2019-11131>
5. Harari Yu.N. *Homo Deus. Brief History of Tomorrow*. Transl. from Eng. A. Andreev. Moscow: Sindbad Publishers Ltd.; 2018. (In Russian).
6. Mezhevov AD, Zheltenkov AV, Ryabichenko S.A. Formation of new relations in business based on the use of digital technologies. In: *Collection of articles “Problems of functional and project management in the context of new challenges for the Russian economy*. LAP LAMBERT Academic Publ.; 2022. P. 42–49.
7. Glukhova E.A. et al. *Personnel management in Russia: challenges of the XXI century. Book 6: monograph*. Moscow: INFRA-M Publ.; 2019. https://doi.org/10.12737/monography_5d09c1c8409651.22507594
8. Ashurbekov R.A., Belova O.L., Garnik G.S. et al. *Human resources of the digital economy: formation, development, use: monograph*. Moscow: State University of Management Publ. House; 2020. (In Russian).