

**Надеина Елена Анатольевна**  
Уральский государственный экономический университет

### **Функциональная состоятельность менеджмента- концептуальные аспекты**

**Аннотация.** Автор статьи рассматривает концепцию функциональной состоятельности менеджмента как важнейший аспект эффективного управления предприятием в условиях высокой изменчивости внешней среды и технологических преобразований. В отличие от простого измерения эффективности, функциональная состоятельность охватывает способность менеджмента принимать обоснованные решения, адаптировать организацию к изменениям и выстраивать логические связи между управленческими функциями и стратегическими целями. Автор анализирует ключевые факторы, ограничивающие эту состоятельность, такие как организационные барьеры, кадровые проблемы, технологические ограничения и внешние экономические вызовы. Также предложены направления повышения функциональной состоятельности через развитие управленческих компетенций, пересмотр организационной структуры и цифровизацию управленческих процессов, что способствует созданию более гибкой и адаптивной системы управления, готовой к успешному функционированию в условиях неопределенности.

**Ключевые слова:** функциональная состоятельность, менеджмент, управленческие функции, управление организацией.

**Nadeina Elena Anatolyevna**  
Ural State University of Economics

### **Functional Competence of Management - Conceptual Aspects**

**Abstract.** The author of the article considers the concept of functional competence of management as the most important aspect of effective enterprise management in the conditions of high variability of the external environment and technological transformations. Unlike simple measurement of efficiency, functional competence covers the ability of management to make informed decisions, adapt the organization to changes and build logical connections between management functions and strategic goals. The author analyzes the key factors limiting this competence, such as organizational barriers, personnel problems, technological limitations and external economic challenges. Also proposed are directions for improving functional capacity through the development of management competencies, revision of the organizational structure and digitalization of management processes, which contributes to the creation of a more flexible and adaptive management system ready for successful operation in conditions of uncertainty.

**Keywords:** functional capacity, management, management functions, organization management.

#### **Введение.**

Современная практика управления демонстрирует нарастающее противоречие между формальной реализацией управленческих функций и их фактической результативностью. В условиях растущей сложности внешней среды, ускоряющейся цифровизации и внутренней институциональной нестабильности всё чаще возникает необходимость критической оценки не только структуры и процессов менеджмента, но и его функциональной состоятельности — то есть способности системы управления реально выполнять свои задачи в соответствии с целями и изменяющимися условиями [2].

Понятие функциональной состоятельности менеджмента охватывает более широкий контекст, чем простая эффективность. Оно включает в себя способность управленческих субъектов принимать обоснованные решения, выстраивать устойчивые связи между уровнями управления, адаптироваться к внутренним и внешним изменениям, а также обеспечивать согласование между целями, ресурсами и результатами. В этом смысле функциональная состоятельность выступает как системный индикатор эффективного управления и устойчивости всей организационной модели [1].

### **Основная часть**

Функциональная состоятельность менеджмента представляет собой характеристику, отражающую способность управленческой системы выполнять свои основные функции в условиях динамично изменяющейся внешней и внутренней среды. В отличие от традиционного подхода, в котором акцент делается на эффективности и результативности как выходных параметрах деятельности, концепт функциональной состоятельности фокусируется на внутренней согласованности, целевой направленности и управляемости процессов в системе управления.

По мнению автора в теоретическом аспекте данная категория формируется на пересечении нескольких научных направлений: классической теории управления (Г. Файоль, Л. Урвик), системного подхода, институциональной экономики и организационной социологии. В рамках этих подходов менеджмент рассматривается как совокупность функций (планирование, организация, мотивация, контроль и координация), реализация которых и определяет устойчивость управленческой деятельности [4].

Функциональная состоятельность в этом контексте означает не просто наличие формализованных процедур, а их дееспособность, то есть способность обеспечить достижение целей в реальной управленческой практике [3]. Это предполагает:

- целостность управленческих функций и их логическую связность;
- достаточность компетенций, полномочий и инструментов для выполнения задач;
- адаптивность к изменениям среды и способность к самообновлению;
- воспроизводимость управленческих процессов при смене условий или кадрового состава.

Концептуально функциональная состоятельность менеджмента может рассматриваться как внутренний критерий управленческой зрелости, предопределяющий не столько текущую результативность, сколько устойчивость и способность к развитию. Это особенно актуально для промышленных и крупных организационных структур, где нарушение хотя бы одной из функций приводит к системным сбоям и потере управляемости.

Современные исследования дополняют эту концепцию элементами цифровой трансформации, управленческих компетенций нового типа (data-driven decision-making, гибкие формы лидерства), а также институциональными ограничениями — такими как низкая автономия менеджеров, фрагментация целей и противоречие между стратегическим и оперативным управлением [5].

Функциональная состоятельность менеджмента — это многоаспектная категория, характеризующая не только уровень формального соответствия управленческой системы теоретическим моделям, но и её реальную жизнеспособность в сложной организационной среде. Она требует комплексной оценки с позиций содержания управленческих функций, их реализуемости, адаптивности и результативности в конкретных институциональных условиях [9].

Функциональная состоятельность менеджмента предприятия определяется его способностью эффективно управлять и адаптироваться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. Однако существует ряд факторов, которые могут ограничивать или снижать эту способность. Основными ограничивающими факторами являются организационные, кадровые, технологические и внешние условия.

Одним из ключевых факторов является недостаточная организационная структура, которая может не обеспечивать должную гибкость для быстрого реагирования на

изменения в экономической ситуации или в стратегическом направлении. В условиях жесткой иерархии или слишком централизованного управления, принятие решений может быть замедлено, что препятствует оперативному реагированию и адаптации к изменениям.

Изменения в законодательной или нормативной среде, макроэкономические колебания, изменение рыночных условий или международная нестабильность могут заставить предприятие пересматривать свою стратегию и операционные процессы. Если менеджмент не способен гибко адаптироваться к таким внешним условиям, его функциональная состоятельность будет ограничена.

Укрепление функциональной состоятельности менеджмента является важным направлением совершенствования системы управления организацией, особенно в условиях высокой внешней изменчивости, технологических преобразований и роста требований к управленческим решениям. Повышение данной характеристики требует не столько увеличения объема регламентов или усиления административного контроля, сколько глубокой перестройки управленческих практик, направленной на повышение согласованности, дееспособности и адаптивности функций управления.

Одним из ключевых направлений является развитие управленческих компетенций, особенно в части стратегического мышления, цифровой грамотности, умения работать с неопределённостью и межфункционального взаимодействия. Повышение функциональной состоятельности невозможно без кадров, способных не только формально исполнять управленческие функции, но и понимать их целевое назначение и интегративную роль в развитии организации. Это требует системных программ обучения, наставничества, внутрикорпоративной подготовки и формирования культуры развития управленческого потенциала [8].

Вторым важным шагом выступает пересмотр организационно-функциональной структуры. Часто функциональная несостоятельность менеджмента обусловлена избыточной иерархией, размытостью полномочий, дублированием задач и фрагментацией ответственности. Применение принципов горизонтального управления, проектного подхода, матричных структур и единых цифровых контура управления позволяет повысить гибкость и согласованность в реализации функций [7].

Третье направление — цифровизация управленческих процессов. Внедрение ERP-, CRM-, BI-систем и других цифровых платформ позволяет сделать функции планирования, контроля, анализа и координации не только более прозрачными, но и воспроизводимыми в условиях изменения кадрового состава и внешних обстоятельств. Цифровые инструменты повышают объективность информации, снижают зависимость от субъективных решений и ускоряют управленческий цикл.

Особое значение имеет формирование единого целевого пространства, в котором функции менеджмента логично выстраиваются из стратегических целей, формируют целевые показатели, привязываются к действиям и подкрепляются системой обратной связи. Это требует внедрения таких инструментов, как KPI, BSC, карты целей, регулярные стратегические сессии и механизмы оценки исполнения функций управления на всех уровнях.

### **Заключение**

Повышение функциональной состоятельности менеджмента требует комплексного подхода, включающего кадровые, структурные, технологические и культурные изменения. Это не разовое мероприятие, а системная работа по формированию живой, гибкой и целеориентированной управленческой системы, способной эффективно функционировать в любых институциональных условиях [6].

Функциональная состоятельность менеджмента выступает важнейшим условием устойчивого и результативного функционирования организационной системы. В отличие от формального исполнения управленческих функций, она отражает реальную способность менеджмента достигать целей в условиях сложности и изменений. Повышение функциональной состоятельности требует комплексного подхода — развития

управленческих компетенций, цифровизации процессов, пересмотра организационных структур и формирования целевой согласованности. Это обеспечивает не только эффективное управление в настоящем, но и адаптацию к будущим вызовам.

#### **Список источников**

1. Афолина А. В., Беседина А. Г. Менеджмент качества предприятия //Образование, наука, производство. – 2015. – С. 2536-2540.
2. Ковалев А. И., Ивашкевич Т. В. Методы исследований в менеджменте // Э 40 Актуальные вопросы развития экономики: Материалы. – 2014. – С. 286.
3. Ковалев А. И., Ивашкевич Т. В. Трансформируемая система менеджмента: методы исследований //Фундаментальные исследования. – 2014. – №. 11-1. – С. 135-139.
4. Макаров А. С., Рахимова О. С. Развитие понятийного и инструментально-методического аппарата анализа финансовой состоятельности организации //Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2014. – №. 47. – С. 32-41.
5. Мерзликина Г. С., Могхарбел Н. О. Инновационная состоятельность: формирование понятия и критериев оценки //Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2022. – Т. 84. – №. 1 (91). – С. 379-387.
6. Надеина Е. А. Оценка функциональной состоятельности системы менеджмента промышленных предприятий Уральского региона //Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2019. – №. 12. – С. 22-28.
7. Смелова Т. А. Формирование стратегии восстановления экономической состоятельности предприятия //Промышленность: экономика, управление, технологии. – 2008. – №. 5. – С. 79-82.
8. Ситникова Я. В., Половова Т. А. Методические основы управления результативностью деятельности предприятия //Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2011. – Т. 85. – №. 11. – С. 119-122.
9. Козловская А. И. Управление бизнес-процессами предприятия через призму коммуникаций //Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. – 2019. – №. 6. – С. 101-106.

#### **Сведения об авторе**

**Надеина Елена Анатольевна**, к.э.н., старший преподаватель кафедры экономики предприятий, ФГБОУ ВО «УрГЭУ», Россия, г. Екатеринбург, Россия

#### **Information about the author**

**Nadeina Elena Anatolyevna**, PhD in Economics, Senior Lecturer, Department of Enterprise Economics, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Ural State University of Economics", Russia, Yekaterinburg